

Riina Antikainen, Hanna-Liisa Kangas, Katriina Alhola,  
Jari Stenvall, Ulrika Leponiemi, Elias Pekkola,  
Pasi-Heikki Rannisto, Jarno Poskela

## **Kokeilukulttuuri Suomessa – nykytilanne ja kehittämistarpeet**

**Tammikuu 2019**

Valtioneuvoston selvitys-  
ja tutkimustoiminnan  
julkaisusarja 2/2019

# KUVAILULEHTI

Julkaisija ja julkaisuaika	Valtioneuvoston kanslia, 14.1.2019		
Tekijät	Riina Antikainen, Hanna-Liisa Kangas, Katriina Alhola, Jari Stenvall, Ulriika Leponiemi, Elias Pekkola, Pasi-Heikki Rannisto, Jarno Poskela		
Julkaisun nimi	Kokeilukulttuuri Suomessa – nykytilanne ja kehittämistarpeet		
Julkaisusarjan nimi ja numero	Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2019		
Asiasanat	kokeilut, innovaatiot, talous, työpaikat, arviointi, sosiaali- ja terveysala, ympäristöhallinto, kunnat, yritykset		
Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot	-		
Julkaisuaika	Tammikuu, 2019	Sivuja 87	Kieli suomi

## Tiivistelmä

Kokeilevan kulttuurin edistäminen on pääministeri Sipilän hallitusohjelman keskeinen keino uudistaa yhteiskuntaa ja sen toimintatapoja sekä tuottaa uutta kasvua. Kokeilukulttuuri Suomessa -hanke on tuottanut arvioinnin kokeilukulttuurin nykytilasta ja laatinut kirjallisuuden, haastattelujen, kyselyn ja työ-pajojen pohjalta suosituksia sen kehittämiseksi.

Kokeilut koetaan hyväksi työkaluksi toiminnan kehittämisessä ja uusien ratkaisujen etsimisessä, mutta kokeiluihin liittyy myös haasteita. Kokeiluihin haluttaisiin osallistaa laajempi toimijajoukko ja kokeiluista saadun tiedon välittämistä haluttaisiin tehostaa. Kokeilut tulisi toteuttaa suunnitelmallisemmin päätök-senteon tueksi.

Hanke suosittaa kokeilutoiminnan käytäntöjen kehittämistä sellaisiksi, että ne parantaisivat julkisten organisaatioiden uudistuskkyä ja vaikuttavuutta. Kokeiluista saatavaa oppimista voitaisiin vahvistaa selkeämmällä koordinaatiolla. Pienkokeilujen lisäksi tulisi tehdä myös isompia ja pitkäkestoisempia kokeiluja. Samaan tavoitteeseen liittyen pitäisi toteuttaa useampia erilaisia kokeiluja. Rahoitusmallien tulisi myös kannustaa kokeiluihin. Kokeilukulttuurin kehittymistä tulee arvioida säännöllisesti esimerkiksi hankkeessa kehitetyn arviointikriteeristön avulla.

**Liite 1** Kyselylomake

**Liite 2** Haastattelurunko

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2018 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa (tietokaytoon.fi).

Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

# PRESENTATIONSBLAD

<b>Utgivare &amp; utgivningsdatum</b>	Statsrådets kansli, 14.1.2019		
<b>Författare</b>	Riina Antikainen, Hanna-Liisa Kangas, Katriina Alhola, Jari Stenvall, Ulriika Leponiemi, Elias Pekkola, Pasi-Heikki Rannisto, Jarno Poskela		
<b>Publikationens namn</b>	Försökskulturen i Finland – nuläge och utvecklingsbehov		
<b>Publikationsseriens namn och nummer</b>	Publikationsserie för statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet 2/2019		
<b>Nyckelord</b>	försök, innovationer, ekonomi, arbetsplatser, utvärdering socialsektorn, hälsovårdsbranschen, miljöförvaltning, kommuner, företag		
<b>Publikationens delar /andra producerade versioner</b>			
<b>Utgivningsdatum</b>	Januari, 2019	<b>Sidantal</b> 87	<b>Språk</b> finska

## Sammandrag

Att främja en kultur som bejakar försök är ett viktigt verktyg i statsminister Sipiläs regeringsprogram med tanke på att förändra samhället och dess arbetssätt liksom skapa tillväxt. Inom ramen för ett projekt om försökskulturen i Finland har man granskat nuläget för försöksverksamheten, och i syfte att utveckla den verksamheten även tagit fram rekommendationer utgående från litteraturkällor, intervjuer, en enkät och workshoppar.

Försök anses vara ett bra verktyg för att utveckla en verksamhet och hitta nya lösningar, men försöken är också förknippade med utmaningar. Förhoppningen är att olika aktörer skulle delta i försöksverksamheten på bredare front liksom att effektivisera informationsspridningen när det gäller resultaten av försöken. Mer systematiska försök bör genomföras till stöd för beslutsfattandet.

Projektet har lett till en rekommendation om att försöksverksamhetens praxis behöver utvecklas på ett sätt som syftar till att förbättra de offentliga organisationernas förmåga att förnya sig liksom den offentliga sektorns genomslag. Genom bättre samordning kunde lärdomarna från försöken bättre tas tillvara. Utöver småskaliga försök behöver man även genomföra mer omfattande försök som sträcker sig över längre perioder. Dessutom borde flera olika försök verkställas för att hitta en bra lösning på ett enda angivet mål. Det behövs också finansieringsmodeller som uppmuntrar till försök. Det är viktigt att göra en regelbunden bedömning av hur försökskulturen har utvecklats, till exempel med hjälp av de bedömningskriterier som utvecklats inom ramen för detta projekt.

**Bilaga 1** Enkätblankett

**Bilaga 2** Intervjuunderlag

Den här publikation är en del i genomförandet av statsrådets utrednings- och forskningsplan för 2018 ([tietokayttoon.fi/sv](http://tietokayttoon.fi/sv)).

De som producerar informationen ansvarar för innehållet i publikationen. Textinnehållet återspeglar inte nödvändigtvis statsrådets ståndpunkt

## DESCRIPTION

<b>Publisher and release date</b>	Prime Minister's Office, 14.1.2019		
<b>Authors</b>	Riina Antikainen, Hanna-Liisa Kangas, Katriina Alhola, Jari Stenvall, Ulrika Leponiemi, Elias Pekkola, Pasi-Heikki Rannisto, Jarno Poskela		
<b>Title of publication</b>	Experimentation culture in Finland – present situation and development needs		
<b>Name of series and number of publication</b>	Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 2/2019		
<b>Keywords</b>	experiment, innovations, economy, workplaces, evaluation, social sector, health sector, environment administration, municipalities, businesses		
<b>Other parts of publication/ other produced versions</b>			
<b>Release date</b>	January, 2019	<b>Pages</b> 87	<b>Language</b> Finnish

### Abstract

The promotion of experimentation culture plays a key role in the sitting Sipilä government's programme as a means to renew society and its practices and create new growth. The project Experimentation culture in Finland (KOKSU) has produced an assessment of the present situation of experimentation culture and prepared recommendations for its development on the basis of literature, interviews, surveys and workshops.

Experimentations are seen a useful tool for developing operations and identifying new solutions, but they also pose challenges. The hope is to involve a greater number of parties in the experimentations and improve the efficiency of communicating the results. Experimentations should be implemented in a more systematic manner to support decision-making.

The project recommends that the practices of experimentation activities are developed to improve the effectiveness and capacity for renewal of public organisations. The learning gained from experimentations could be reinforced through more explicit coordination. In addition to minor experimentations, more large-scale and long-term experimentations should be implemented. Several separate experimentations related to the same objective should be implemented. Financing models should also encourage experimentations. The development of experimentation culture should be assessed periodically, for example by means of the assessment criteria developed in the project.

**Appendix 1** Questionnaire form

**Appendix 2** Interview structure

This publication is part of the implementation of the Government Plan for Analysis, Assessment and Research for 2018 ([tietokayttoon.fi/en](https://tietokayttoon.fi/en)).

The content is the responsibility of the producers of the information and does not necessarily represent the view of the Government.



# SISÄLLYS

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>1</b>
<b>I KOKEILUKULTTUURI ARVIOINNIN KOHTEENA .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Kokeilut meillä ja muualla .....</b>	<b>3</b>
2.1 Kokeilutoiminnan ja kokeilukulttuurin kehittyminen Suomessa .....	3
2.2 Kansainvälisiä vertailukohtia julkishallinnon kokeilukulttuurin edistämiseen .....	4
2.3 Kokeilukulttuurin määritelmä ja ominaispiirteet.....	5
2.4 Kokeileva Suomi ja strategiset kokeilut.....	6
2.4.1 Kokeileva Suomi .....	6
2.4.2 Hallituksen strategiset kokeilut.....	7
2.5 Kokeilukulttuuri eri hallinnonaloilla .....	9
2.5.1 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala .....	9
2.5.2 Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala .....	10
2.5.3 Ympäristöhallinnon ala.....	11
2.5.4 Kokeilutoimintaa muilla hallinnonaloilla.....	12
<b>3 Kokeilukulttuurin arviointi.....</b>	<b>13</b>
3.1 Johdanto kokeilukulttuurin arviointiin .....	13
3.2 Kokeilutoiminnan ja kulttuurin aikaisempi arviointi.....	13
3.3 Julkisen politiikan ja kokeilutoiminnan kokonaisuuden näkökulmat kokeilujen arvioinnissa .....	14
3.4 Kokeilujen tyypilliset arviointikriteerit.....	16
3.5 Tutkimustehtävät ja arvioinnin kriteerit.....	17
<b>II KOKEILUKULTTUURIN NYKYTILAN ARVIOINTI.....</b>	<b>20</b>
<b>4 Menetelmät.....</b>	<b>20</b>
4.1 Kysely .....	20
4.2 Haastattelut .....	20
4.3 Työpajat .....	21
<b>5 Kokeilukulttuurin nykytilanne .....</b>	<b>22</b>
5.1 Kokeilukulttuurin muutos .....	22
5.1.1 Kokeilukulttuurin leviäminen alueellisesti.....	23

5.1.2 Epävarmuuden sietokyky ja epäonnistumisen salliminen .....	25
5.1.3 Innostuminen, rohkeus ja aktiivisuus kokeiluja kohtaan .....	26
5.1.4 Toisin tekeminen .....	27
5.2 Kokeilujen toteutus.....	28
5.2.1 Tavoitteellisuus .....	29
5.2.2 Kokeilujen erilaiset käyttötavat osana kehitystoimintaa.....	31
5.2.3 Rahoitus kokeilutoiminnan ohjaajana .....	32
5.2.4 Toteutuksen laatu.....	33
5.2.5 Etiikka.....	34
5.3 Vuorovaikutus, oppiminen ja viestintä.....	35
5.3.1 Vuorovaikutuksen lisääntyminen .....	36
5.3.2 Viestintä, käytäntöjen ja tulosten leviäminen .....	37
5.3.3 Oppiminen .....	41
5.4 Päätöksenteko ja julkisen sektorin systeeminen muutos.....	43
5.4.1 Kokeilut osana politiikkasykliä.....	43
5.4.2 Kokeilukulttuuri, virkamiesten osaaminen ja työskentelykulttuuri .....	46
5.4.3 Kokeilutoiminnan vaikutukset päätöksentekoon .....	47
5.5 Yhteenveto kokeilukulttuurin nykytilasta .....	52

### III ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN: KOKEILUKULTTUURIN ARVIOINNIN TULEVAISUUDEN SUUNTAVIIKAT ..... 54

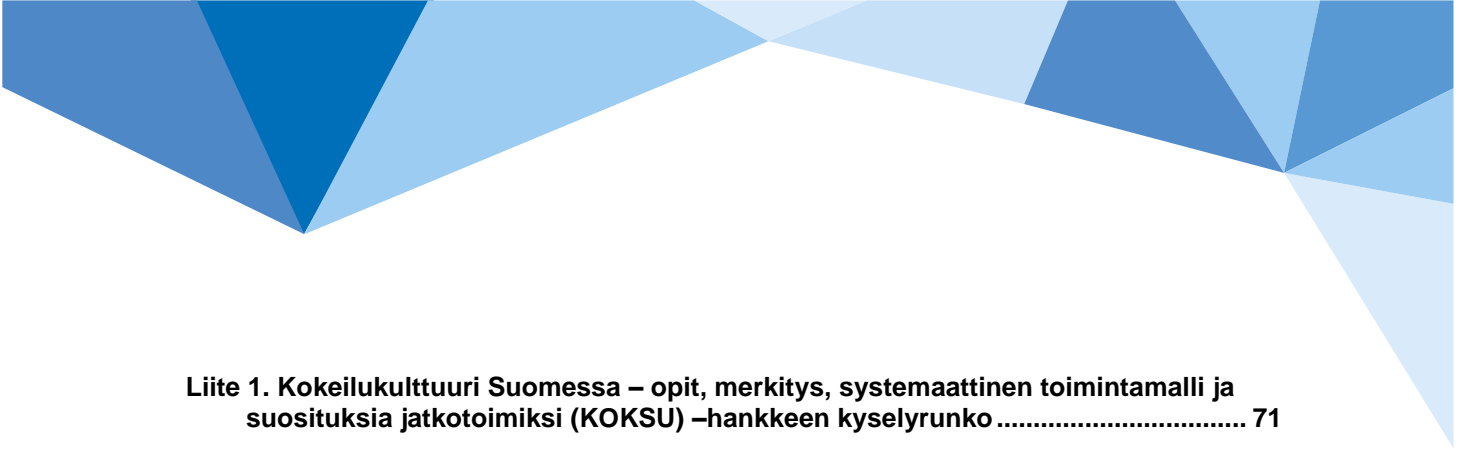
#### 6. Kokeilujen arviointikehikko ja systeeminen muutos..... 54

6.1 Kokeilujen arvioinnin kriteerit .....	54
6.2 Kokeilujen arvioinnin systeeminen muutos.....	59

#### 7. Yhteenveto ja kehittämis ehdotukset..... 61

7.1 Kokeilukulttuuri on hyvässä nosteessa .....	62
7.2 Systemaattista oppimista ja vaikuttavuuden lisäämistä kaivataan .....	62
7.3 Kokeiluja voitaisiin hyödyntää paremmin julkisen sektorin päätöksenteon tukena .	63
7.4 Rahoituksen ja hallintokulttuurin joustavuuden lisääminen .....	64
7.5 Kokeilukulttuurin pitkäjänteinen kehittäminen on tarpeen.....	64
7.6 Kärkihankkeet ja strategiset kokeilut tärkeitä, mutta niiden tunnettuus vielä heikkoa	65
7.7 Suositukset kokeilukulttuurin jatkekehittämiseksi .....	65

#### Kirjallisuus ..... 68



<b>Liite 1. Kokeilukulttuuri Suomessa – opit, merkitys, systemaattinen toimintamalli ja suosituksia jatkotoimiksi (KOKSU) –hankkeen kyselyrunko .....</b>	<b>71</b>
<b>Liite 2. Kokeilukulttuuri Suomessa – opit, merkitys, systemaattinen toimintamalli ja suosituksia jatkotoimiksi (KOKSU) –hankkeen haastattelurunko .....</b>	<b>80</b>

# 1 JOHDANTO

Kokeilujen ja kokeilevan kulttuurin edistäminen on pääministeri Sipilän hallitusohjelman keskeinen keino uudistaa yhteiskuntaa ja eri alojen toimintatapoja sekä tuottaa uutta kasvua. Kokeilut ovat pitkään olleet osa yritysten toimintaa ja myös aiemmissa hallitusohjelmassa on puhuttu kokeiluista. Myös erilaisia kehittämiskokeiluja on toteutettu jo kauan, esimerkiksi 1970-luvulla alkanut Pohjois-Karjala -projekti ja Kainuussa vuosina 2004-2012 maakuntahallintokokeilu. Sittenkin termi kokeilukulttuuri on vähitellen yleistynyt suomalaisessa keskustelussa ja jalkautunut kuntiin ja julkishallintoon, yrityksiin ja kansalaisyhteiskuntaan.

Tämä on valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimintaan kuuluvan hankkeen Kokeilukulttuuri Suomessa – opit, merkitys, systemaattinen toimintamalli ja suosituksia jatkotoimiksi (KOK-SU) loppuraportti. Hankkeen toteuttajina olivat Suomen ympäristökeskus SYKE, Tampereen yliopisto ja Innotiimi Oy.

Hanke on tuottanut kokonaisvaltaisen arvioinnin suomalaisen kokeilukulttuurin nykytilasta. Hankkeen tehtävänä oli myös arvioida hallituksen Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri -kärkihankkeen sekä hallituksen strategisten kokeilujen merkitystä ja vaikutuksia kokeilukulttuuriin. Tavoitteena oli laatia suosituksia kokeilukulttuurin kehittämisen jatkotoimenpiteistä seuraavalla hallituskaudella.

Tarkastelu on tehty yleisestä kokeilukulttuurin näkökulmasta. Kuitenkin tarkennuksia on tehty erityisesti sosiaali- ja terveysministeriön (STM), työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) ja ympäristöministeriön (YM) hallinnonaloihin. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa siitä, miten näiden hallinnonalojen kokeilukulttuuri on kehittynyt ja mitä kokeiluista voidaan oppia, erityisesti poikkileikkaavasti hallinnonalojen kesken. Sosiaali- ja terveysalan (SOTE) uudistaminen on yksi keskeisiä suomalaisen kokeilutoiminnan ja -kulttuurin nykyisiä toiminta-alueita. Lisäksi sen tarkasteleminen, miten kokeilukulttuuri on edistänyt kiertotaloutta, parantanut työllisyyttä ja lisännyt tekoälyn ja digitalisaation käyttöönottoa on olennaista, sillä nämä ovat hallituksen strategisia painopistealueita. Edellä mainittujen hallinnonalojen lisäksi on tarkasteltu myös muiden hallinnonalojen kokeilukulttuuria siltä osin kuin se on tarkoituksenmukaista hankkeen tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Tarkastelussa on pyritty ottamaan huomioon se, että erilaisia kokeiluja, kuten satunnaistettuja kenttäkokeiluja, pilottikokeiluja ja nopeita kokeiluja tehdään eri tarkoituksiin ja erilaisissa tilanteissa, ja näin ollen ne voivat tuottaa toisistaan poikkeavia tietoa ja kokeiltuja käytäntöjä. Siksi ne myös edellyttävät osittain erilaisia arviointikehikkoja. Samalla on kuitenkin myös tarkoituksenmukaista tarkastella eri kokeiluja yhdistäviä asioita.

Tarkastelun lähtökohtana on ollut se, että kokeileminen, kokeilukulttuuri sekä niihin kohdistuvat tarpeet ja odotukset vaihtelevat riippuen siitä, mistä julkisen hallinnon toiminnan tasosta puhutaan. Valtion keskushallinnon tasolla kokeilut liittyvät erityisesti politiikkatavoitteiden tarkoituksenmukaisuuteen ja niiden toteuttamiseen tarvittavaan tietopohjaan tai uusien, innovatiivisten ratkaisujen löytämiseen. Lisäksi kokeilujen avulla voidaan pyrkiä edistämään esimerkiksi toimialojen ja liiketoiminnan uusiutumista, uusien ratkaisujen tai innovatiivisuuden kehittämistä ja/tai kansalaislähtöisyyden, yhteistyön ja osallisuuden vahvistamista. Kysymys on myös siitä, minkälaisin ohjauksen keinoin - tuuppaamalla - kokeilukulttuuria voidaan edistää. Vastaavasti organisaatioiden tasolla, esimerkiksi kunnissa, kokeileminen liittyy konkreettiseen tekemiseen ja siitä saatavan tiedon hyödyntämiseen.

Hankkeen tavoitteena oli tuottaa hyvin perusteltu ehdotus kokeilukulttuurin edistymisen seurannan systemaattisesta toimintamallista ja arviointikehikosta sekä laatia suosituksia kokeilukulttuurin jatkotoimenpiteistä seuraavalla hallituskaudella.



---

**Hanke on etsinyt vastauksia seuraaviin kysymyksiin:**

A) Onko tieto ja ymmärrys lisääntynyt siitä, miten kokeiluista voidaan oppia ja millainen kokeilu soveltuu mihinkin tarkoitukseen?

B) Mikä on ollut Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri -kärkihankkeen merkitys kokeilukulttuurin muutokselle tähän mennessä?

C) Mikä on hallituksen strategisten kokeilujen merkitys yhteiskuntapolitiikan ja toimintakulttuurin uudistamisessa?

D) Minkälainen voisi olla pysyvä ja systemaattinen toimintamalli ja arviointikehikko kokeilukulttuurin edistymisen seuraamiselle?

E) Millaista kokeilukulttuuria kannattaisi jatkaa ja miten? Mitä seuraavan hallituksen kannattaisi tehdä kokeilukulttuurin saralla?

---

# I KOKEILUKULTTUURI ARVIOINNIN KOHTEENA

## 2 KOKEILUT MEILLÄ JA MUUALLA

### 2.1 Kokeilutoiminnan ja kokeilukulttuurin kehittyminen Suomessa

Kokeileva toiminta ja kokeilukehittäminen eivät ole uusia asioita. Kokeilut ovat olleet osa yritysten toimintaa jo pitkään muun muassa palvelumuotoilun ja -kehittämisen sekä startup-kulttuurille luonteenomaisen nopeaan käytäntöön viemisen muodossa. Myös aiemmissa hallitusohjelmissa on puhuttu kokeiluista, ja kirjallisuutta aiheesta on runsaasti (Rimpelä 2017). Myös esimerkiksi 1970-luvulla alkanut Pohjois-Karjala -projekti voidaan määritellä eräänlaiseksi kehittämiskokeiluksi. Kainuussa toteutettiin vuosina 2004-2012 kokeilu, jossa eräitä kuntien ja valtion tehtäviä siirrettiin maakuntahallinnolle.

Kokeilukulttuuri nousi suomalaiseen sanastoon kokeilujen rinnalle 2010-luvun alkupuolella (Rimpelä 2017). Yksi näihin aikoihin alkaneista kokeiluhankkeista on Kohti hiilineutraalia kuntaa -hanke (HINKU), jossa alun perin viisi kuntaa lupautui toimimaan ilmastotekojen edelläkävijöinä. Vuonna 2008 Kuhmoinen, Mynämäki, Padasjoki, Parikkala ja Uusikaupunki sitoutuivat virallisia ilmastotavoitteita kunnianhimoisempiin toimiin ja ryhtyivät hiilidioksidipäästöjen vähentämisen kokeilualustoiksi. Sitten aloite on laajentunut jo 39 kuntaa kattavaksi foorumiksi<sup>1</sup>. Sitra on ollut kokeilukulttuurin keskeinen keskustelunavaaja, ja se konkretisoi kokeiluja ja kokeilukulttuuria Resurssiviisas Jyväskylä -hankkeella (2013-2015). Siinä haettiin ideoita resurssiviisauden edistämiseen Jyväskylässä. Ideoita saatiin yli 210 kappaletta, ja niistä toteutettiin 14 kokeilua<sup>2</sup>. Kokeilut ja hanke ovat toimineet siemenenä sekä yksittäisten kokeilujen leviämiseksi että toimintamallin laajenemiselle. Kuntapuolella tärkeä kokeilukokonaisuus on ollut vuosina 2014-2017 toteutetut kuntakokeilut (Manssila 2017, Tempo Economics 2017).

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisemassa selvityksessä (Berg 2013) todettiin, että kokeilevan otteen lisääminen saa laajasti kannatusta Suomessa, ja todettiin, että tarvitaan erityisesti ruohonjuuritason innovoinnin lisäämistä, julkisen sektorin kokeiluja, laajempia kokeilujen ekosysteemejä ja innovaatiokeskittymiä sekä koko maan läpäiseviä toimintakulttuurin muutosta. Selvityksessä esitettiin 30 toimenpide-ehdotusta näiden asioiden edistämiseksi.

Demos Helsinki ja Avanto Helsinki julkaisivat 2015 Design for Government – kokeiluilla ihmislähtöistä ohjausta -raportin (Annala ym. 2015). Siinä ehdotetaan toimintamallia, jonka avulla kokeilut ja niistä saatavat ihmisten käyttäytymistä koskevat opit voidaan integroida osaksi suomalaista valtionhallintoa ja sen toimintaa, minkä avulla kokeiluista oppiminen varmistetaan ja parhaita käytäntöjä voidaan levittää myös muualle. Vuonna 2016 julkaistiin selvitys (Annala ym. 2016), jossa tehdään ehdotus siitä, minkälaisia rahoitukseen liittyviä toimenpiteitä Suomessa kannattaa tehdä kokeilukulttuurin edistämiseksi. Selvityksen mukaan hyödyllisintä olisi perustaa kokeiluille digitaalinen joukkorahoitusalue, joka olisi byrokratialtaan kevyt ja johon kytkeytyisi myös kokeilijoiden tarvitsemia tukitoimintoja. Tällaisen alustan nähtiin ohjaavan avoimiin, kansalaislähtöisiin ja mitattaviin kokeiluihin, joiden tuloksilla on eväitä skaalautua, ja jotka ovat yhteiskunnallisia hyötyjä tavoittelevia. Sekä Desing for Government- että kokeilujen rahoitusta koskeva selvitys ovat valtioneuvoston tilaamia töitä ja osa valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoimintaa. Nämä työt ovat omalta osaltaan pohjustaneet kokeilukulttuurin nousua hallitusohjelmaan. Tarkemmin suomalaisesta kokeilutoiminnasta on kerrottu luvuissa 2.4 ja 2.5.

<sup>1</sup> <http://www.hinku-foorumi.fi/fi-FI>

<sup>2</sup> <https://www.sitra.fi/aiheet/resurssiviisaus/#mista-on-kyse>

## 2.2 Kansainvälisiä vertailukohtia julkishallinnon kokeilukulttuurin edistämiseen

Sipilän hallituksen kokeilukulttuurin edistämishanke on maailman mittaluokassa ainutlaatuinen, joten suoraan siihen verrattavaa kulttuuria tai politiikkaa ei löydy muualta. Useissa maissa kokeiluja käytetään politiikan kehittämisen työvälineenä suoraan julkishallinnon alla, esimerkiksi politiikkalaboratorioiden tai nudging-yksiköiden kautta. Kansainvälisiin esimerkkeihin verrattuna suomalainen kokeilukulttuuri poikkeaa laaja-alaisuudessaan. Suomessa kokeilukulttuuria on pyritty levittämään koko julkiseen hallintoon. Kokeiluja on pyritty toteuttamaan sekä valtakunnan politiikan tasolla että alue- ja paikallistasolla esimerkiksi palveluiden kehittämiseksi.

Kiperiä ongelmia, kuten ilmastonmuutosta tai pakolaiskriisiä, pyritään useissa maissa ratkomaan politiikkalaboratorioiden (policy lab) avulla. Politiikkalaboratoriot suunnittelevat politiikkaa ja julkisia ohjelmia innovatiivisten menetelmien avulla sekä yhteiskehittävät politiikkaa sidosryhmien kanssa. Suunniteltuja politiikkatoimia testataan kokeilujen avulla. Lisäksi politiikkalaboratoriot esimerkiksi tuottavat alansa selvityksiä ja kouluttavat julkisen sektorin toimijoita (Fuller ja Lockhard 2016).

Suuri osa laboratorioista on suoraan julkisen hallinnon alla, mutta osa on erillisiä toimijoita, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä julkisen hallinnon kanssa. Nestan (2018) mukaan maailmassa on yli 100 politiikkalaboratoriota. Pelkästään EU:n alueella on noin 60 politiikkalaboratoriota (Fuller ja Lockhard 2016). Suurin osa politiikkalaboratorioista on ollut lyhyitä kokeiluja (esim. Australian DesignGov), mutta muutama politiikkalaboratorio on toiminut pitkään ja ne ovat nivoutuneet tiiviisti eri ministeriöiden toimintaan (esim. Tanskan MindLab, joka tosin myös lakkautetaan v. 2018 loppuun mennessä). MindLab on esimerkiksi ollut mukana Tanskan peruskoulu-uudistuksessa, jossa siirryttiin puolikkaasta koulupäivästä kokonaiseen koulupäivään. Politiikkalaboratorioita lopetetaan usein budjettileikkauksista johtuen tai politiikan suunnan muuttumisen seurauksena esimerkiksi vaalien jälkeen (Fuller ja Lockhard 2016). Suomessa politiikkalaboratorioajattelun on rantauttanut julkisen hallinnon koulutukseen Tampereen yliopisto pohjoismaisessa maisteriohjelmassaan<sup>3</sup>.

Nudging<sup>4</sup> on termi joka liitetään tyypillisesti kokeilevaan ja tietopohjaiseen päätöksentekoon. Nudging termille ei ole vakiintunutta suomennosta, mutta yleisimmin käytetty suomennos lienee tuuppaus. Se on tapa vaikuttaa valintaan muuttamatta sen taloudellisia insentiivejä tai vaihtoehtoja. Nudgingin ideana onkin tehdä yhteiskunnan kannalta suotuisasta vaihtoehdosta houkuttelevampi. Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa on perustettu hallintojen alle nudging-yksiköt, joiden tehtävänä on kokeilujen avulla tuoda nudgingia politiikan toimeenpanoon (Croson ja Treich 2014). Ison-Britannian nudging-yksikkö perustettiin vuonna 2010 ja se on tehnyt kokeiluja esimerkiksi erilaisiin sosiaalisiin tasa-arvokysymyksiin liittyen, kuten poliisien etnisen samaistuttavuuden edistämistä. Yhdysvaltojen presidentti Obama perusti nudging-yksikön keskushallintoonsa vuonna 2015, mutta nykyinen presidentti Trump lopetti yksikön tultuaan valtaan vuonna 2017, joten yksikkö ehti toimia vain kaksi vuotta. Yksikkö toteutti kokeiluja esimerkiksi siitä millä keinoilla työntekijät maksaisivat vapaaehtoista eläkemaksua, miten vähävaraisten perheiden lapset osallistuisivat aktiivisemmin maksuttomaan kouluruokailuun ja millä keinoilla kuluttajat valitsevat puhtaan teknologian ratkaisuja (Social and Behavioral Sciences Team 2016). Ison-Britannian ja Yhdysvaltojen lisäksi esimerkiksi Australiassa, Ranskassa ja Sveitsissä on hyödynnetty nudgingia julkisen politiikan toimeenpanossa, mutta näissä maissa ei ole vastaavia nudging-yksiköitä (Croson ja Treich 2014).

Kokeilujen vaikutuksia politiikkaan on tutkittu empiirisesti vain vähän kansainvälisesti, mutta tehdyt tutkimukset tuottavat samansuuntaisia tuloksia. Päättäjät pitävät kokeilujen tuomaa tietoa yleensä arvokkaana, mutta eivät ota tätä tietoa huomioon päätöksenteossaan (McFadgen ja Huitema 2017). Kokeilut vaikuttavat aiheesta käytävään keskusteluun (Kivimaa ym. 2017), mutta päätöksenteossa poliittiset syyt painavat enemmän kuin kokeiluista saatu näyttö ja kokemus (McFadgen ja Huitema 2017). Toisaalta kokeilujen suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin kuluva aika saattaa aiheuttaa sen, että siihen

<sup>3</sup> [www.nordig.eu](http://www.nordig.eu)

<sup>4</sup> Nudgingista on käytetty esimerkiksi termejä rohkaisupolitiikka. Rohkaiseminen ei kuitenkaan ole kaikilla tavoin onnistunut käännös, sillä, sillä alkuperäinen termi on "tönäistä" tai "antaa kyynerpäätä" eli herättää huomio. Käännöksiä sysäyspolitiikka tai sysäminen sekä myös tuuppaus on ehdotettu.

liittyvä poliittinen päätöksentekomahdollisuus on mennyt jo, kun kokeilun tulokset ovat päätöksentekijöiden käytettävissä (McFadgen ja Huitema 2017). Kokeilujen tulokset skaalataan hyvin harvoin politiikan avulla laajamittaiseksi toiminnaksi (Kivimaa ym. 2017). Kokeilujen tulokset ovat usein myös huonosti päätöksentekijöiden käytettävissä ja poliittisia riskejä minimoidakseen päättäjät kehittävät mieluummin vähitellen olemassa olevaa politiikkaa kuin ottavat käyttöön uusia ohjauskeinoja. Kokeiluihin kiinteästi liittyvä epäonnistumisen mahdollisuus on päättäjille hankalasti hyväksyttävä, ja päättäjät haluaisivatkin kokeilulle laajamittaisen tuen jo ennen sen aloittamista, jotta epäonnistumisen mahdollisuus olisi pieni (McFadgen ja Huitema 2017).

Kokeilutoiminnan, kokeilevan politiikan ja kokeilukulttuurin aste-erot ovat merkittäviä. Poliittikalaboratoriot sitovat kokeilutoiminnan tiettyyn infrastruktuuriin, tuuppaus taas korostaa ihmisen käyttäytymisperiaatteiden huomioon ottamista toimintapolitiikassa. Kokeilutoiminta viittaa usein hankkeistettuun toimintaan. Sen sijaan kokeilukulttuuri on sisäistetty toimintatapa, joka koostuu lukemattomista havaittavista ja piiloisista elementeistä. Sen mittaaminen on vaikeaa, eikä sitä ole juurikaan tutkittu. Tuuppaus, poliittikalaboratoriot ja kokeilutoiminta muodostavat osan kokeilukulttuurin näkyvästä rattaistosta, johon kuuluu myös aiemmasta totutusta eri tavalla tekemisen kulttuuri.

## 2.3 Kokeilukulttuurin määritelmä ja ominaispiirteet

Kokeilutoiminta Suomessa voidaan jaotella kolmeen tasoon (kuva 1). Strategisiin kokeiluihin kuuluvat esim. perustulokokeilu, kielikokeilu ja alueelliset työvoima- ja yrityspalvelukokeilut. Kokeilukeskittymiä ovat muun muassa erilaiset kokeiluverkostot, kuten digikunnat, HINKU ja resurssiviisaat kunnat (FISU). Fiksun Kalasataman, jota koordinoi Helsingin kaupungin kehitysyritys Forum Virium Helsinki, nopeiden kokeilujen ohjelma puolestaan ostaa pieniä kokeiluja, jotka tuovat innovatiivisia palveluja kaupunkilaisten käyttöön. Suomen kuuden suurimman kaupungin yhteisessä 6Aika-strategiassa kehitetään avoimempia ja älykkäämpiä palveluita pilottien, avointen innovaatioalustojen ja kokeilutoiminnan avulla. Kuntaliiton Uskalla kokeilla -ohjelmalla tavoitellaan kokeilukulttuurin vahvistamista, kuntalähtöisten kokeilujen käynnistymistä ja toteutumista, edellytysten luomista kuntien ja muiden toimijoiden väliseen vertaiskäsittämiseen ja kunnissa tapahtuvien kokeilujen sekä mielenkiintoisten, lupaavien ja hyvien käytäntöjen näkyväksi tekemistä. Kokeileva Suomi -hanke on rahoittanut pienkokeiluja kolmessa eri teemassa

Julkisorganisaatioiden, yritysten ja kansalaisten tekemät yksittäiset kokeilut oman palvelutarjontansa ja toimintatapojensa kehittämiseksi muodostavat valtaosan erilaisten kokeilujen kirjosta. Tällaisten, usein pienimuotoisten kokeilujen kautta kokeilevaa toimintaa voidaan tuoda tiedoksi päätöksentekoon, mutta niiden ensisijaiset tavoitteet ovat esimerkiksi käytännön tai teknisessä testauksessa. Yksittäisillä kokeiluilla on aina tavoite, jota testataan suljetulla joukolla ja rajatussa paikassa. Lisäksi kokeilulla nähdään selkeä alku ja loppu.



*Kuva 1. Kokeilukulttuuri on laaja kokonaisuus (kuvan lähteenä hyödynnetty Kokeilevasuomi.fi-sivustoa).*

Kokeilukulttuuri eroaa perinteisistä hallinnon työkaluista siinä, että se korostaa vuorovaikutusta ja prosessista oppimista. Kokeilukulttuuri nojaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyöhön ja matalaan hierarkkisuuteen toimijoiden välillä sekä mahdollistaa laajemman osallistumispohjan suunnitteluun esim. ottamalla mukaan kansalaisyhteiskunnan toimijoita. Kokeilukulttuuri etsii vaihtoehtoisia toimintatapoja, on tavoitteellista ja ratkaisukeskeistä, sekä usein toimialat tai sektorit ylittävää. Kokeilukulttuurissa tunnustetaan epävarmuus ja ennustamattomuus sekä epäonnistumisen mahdollisuus olennaisina osina kokeiluprosessia. (Eckert & Börzel, 2012: 372, Wieczorek ym. 2017, Poskela ym. 2015). Oppiminen on keskeinen osa kokeiluja ja kokeilukulttuuria. Kokeilujen avulla voidaan luoda merkittäviä rajat ylittäviä yhteistyöverkostoja yksityisen ja julkisen sektorin, sekä kansalaisten välillä (Heiskanen ym. 2015). Onnistuessaan kokeilut voivat johtaa uusiin käytäntöihin ja jopa systeemitason muutokseen (Saikku ym. 2016, Kivimaa ym. 2017).

Vaikka kokeiluja toteutetaan rajatussa joukossa ja ajassa, voidaan niistä saatavaa tietoa hyödyntää laajemmin innovaatiotoiminnassa sekä päätöksenteossa (Kurkela ym. 2016). Jotta kokeiluista saadaan tietoa onnistuneesti ja laadukkaasti päätöksenteon tueksi, tulisi kokeiluissa tapauskohtaisesti ja tarpeen mukaan ottaa huomioon eettiset näkökulmat, kuten kohderyhmälle koituvan vahingon välttäminen, sekä riskien ja hyötyjen arviointi, kohderyhmän jäsenten oikeudenmukainen valinta, riittävä informointi, suostumus ja yksityisyyden suoja (Nokso-Koivisto ja Kaskinen 2016).

Kokeilujen lähtökohdat ja tavoitteet voivat olla erilaisia. Niillä voidaan luoda kapeita markkinasegmenttejä (niche) tai markkinoita yleisemmin. Niillä voidaan tavoitella alueellista kehitystä tai yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemista (Kivimaa ym. 2017), kuten sosiaali- ja terveyspalvelujen uudelleen järjestämistä, työllisyyden lisäämistä sekä digitalisaation ja tekoälyn laajempaa käyttöönottoa. Kokeilut ovat tärkeitä myös resurssitehokkuus- ja ilmastotavoitteiden edistämisen keinoja ja niiden avulla voidaan innostaa kansalaisia toimimaan uudella tavalla (Antikainen ym. 2017).

Käytännössä eri kokeiluhankkeet voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja samalla aihealueella voi olla käynnissä useita kokeiluja. Kokeilujen erilaiset käyttötavat voidaan jaotella neljään kategoriaan: 1) alustava testaaminen, 2) vaikutuksen tuottaminen, 3) vaikutuksen monistaminen ja 4) laajan muutoksen edistäminen (Laakso ym. 2017).

## 2.4 Kokeileva Suomi ja strategiset kokeilut

### 2.4.1 Kokeileva Suomi

Pääministeri Sipilän hallitusohjelman yksi kärkihankkeista on Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri. Sen myötä *kokeiluilla tavoitellaan innovatiivisia ratkaisuja, parannetaan palveluita, edistetään omatoimisuutta ja yrittäjyyttä sekä vahvistetaan alueellista ja paikallista päätöksentekoa ja yhteistyötä. Kokeiluissa hyödynnetään kansalaislähtöisiä toimintatapoja.* Toimenpiteinä on mainittu erikseen valittavista laajemmista kokeiluista sekä lukuisista pienemmistä kokeiluista koostuvan kokeiluohjelman toteuttaminen; systemaattisen kokeilutoiminnan käyttöönotto ja kokeilujen järjestämistä helpottavan säädöspohjan luominen; sekä kokeiluilla reagoinnin ja ennakkoinnin yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuisa nopeuttaminen, ja hallituksen strategisten tavoitteiden edistäminen.

Hallituskauden aikana kokeiluja edistämään on valtioneuvoston kansliaan perustettu kokeilutoiminto (Kokeileva Suomi) ja asetettu parlamentaarinen neuvottelukunta. Edistämistyön alkuvaiheessa havaittiin, että yksi pullonkaula kokeilukulttuurin edistämisessä on rahoitus. Erityisesti pienkokeilujen rahoitus, yhteinen tukitoiminta ja keskinäinen oppiminen oli ollut Suomessa hajanaista ja puutteellista (Annala ym. 2016). Merkittävä edistysaskel tähän on Kokeilevan Suomen tilauksesta ja yhteistyössä muiden kumppaneiden kanssa kehitetty ja lanseerattu Kokeilunpaikka.fi -kokeilualusta. Kaikille avoimen alustan on tarkoitus auttaa synnyttämään ideoista konkreettisia kokeiluja ja olla kanava rahoituksen hakemiseen niille sekä toimia kokeilijoiden yhteisöllisyyden alustana. Kokeilun paikassa on tuettu kiertotalou-

teen ja tekoälyyn liittyneitä kokeiluja. Lisäksi on käynnistymässä sosiaali- ja terveysalan henkilöstön digitaitoja vahvistavia kokeiluja, ja toinen haku kiertotalouden kokeiluista on alkamassa. Kokeileva Suomi on myös viestinyt kokeiluista, esim. Kuukauden kokeilu -maininnat.

Kokeilevan Suomen kokonaisrahoitus on ollut noin 3 miljoonaa euroa. Kokeilutoiminnan digitaaliseen edistämiseen on varattu 2 M€, josta 0,55 M€ on pienkokeiluihin ja muu osa digialustan perustamiseen ja ylläpitoon sekä Motivan työnä digialustan jatkokehittämiseen ja sen ympärille rakennettavaan kokeilujen tukeen ja viestintään. Kokeilutoiminnan edistämiseen (kokeilujen sparraus ja viestintätuki, kulttuurinmuutoksen vauhdittaminen, seminaarit ja tapahtumat, kansainvälinen yhteistyö, hankeyhteistyö) on varattu 0,7 M€. Kokeilevassa Suomessa on henkilöstöä 2,5 htv/v valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan määrärahalla ja lisäksi 1 htv/v ajalla Verohallinnon rahoittamana tehtäväkiertona.

Kokeileva Suomi on tuottanut, koonnut ja välittänyt tietoa kokeilijoiden ja kulttuurinmuutoksen tueksi. Se on muun muassa toteuttanut ammattikouluverkoston kanssa koko maan kattaneen kiertueen (2016-17), jolla nostettiin esiin osaamista, kehittämistyötä ja kokeilutoimintaa, joka maakunnista ja paikallistasolta jo löytyy. Myös muiden verkostojen kanssa on edistetty kulttuurinmuutosta mm. Hack for Society -hackathonilla, valtionhallinnon kokeilukiihdyttämöissä, valtakunnallisilla kokeiluviikoilla, vuotuisella epäonnistumisen päivällä (herozerohero), seminaareilla ja aamukahveilla sekä yhteistyöllä vaikuttavuusperusteisuuden lisäämiseksi.

Valtioneuvoston kanslian kokeilutoiminnon tuella on myös laadittu linjauspaperi, jonka tavoitteena on auttaa kokeiluissa toimivia tahoja kohti entistä parempaa ja tuloksellisempaa kokeilutoimintaa. Siinä esitetään toimintatapa, jolla tärkeimmät kokeiluihin liittyviä eettisiä ja juridisia ongelmia voitaisiin mahdollisesti ratkaista (Nokso-Koivisto ja Kaskinen 2016). Oikeusministeriössä laadittu Opas kokeilulakien valmistelun tueksi<sup>5</sup> tuo tukea tilanteisiin, joissa kokeilun esteenä on säädösympäristö. Opas sisältää esimerkkejä ja auttaa tunnistamaan lain valmistelussa huomioitavat peruskysymykset. Ohjeessa on otettu huomioon eduskunnan perustuslakivaliokunnan kokeilulainsäädäntöihin liittyvä tulkintakäytäntö esimerkkitapauksiin tukeutuen. Yhteistyönä KUMOUS-hankkeen kanssa on laadittu työkirja kokeilujen arviointiin (Saari ym. 2018).

Kokeileva Suomi -hankkeessa on myös tuettu satunnaistettujen kenttäkokeiden ja käyttäytymistieteellisten kokeilujen toteuttamista<sup>6</sup> ja järjestetty näihin aihepiireihin liittyviä koulutuksia. Lisäksi on koottu asiantuntijapooli tukemaan ministeriöitä ja valtion virastoja satunnaistettujen kenttäkokeiden ja käyttäytymistieteellisten kokeilujen käynnistämisessä ja toteuttamisessa.

## 2.4.2 Hallituksen strategiset kokeilut

Hallituksen strategisia eli hallituksen strategiaan tavoitteisiin ja kärkihankkeisiin liittyviä kokeiluja ovat seuraavat:

- Perustulokokeilu (vastuuministeri: sosiaali- ja terveysministeri Pirkko Mattila, toteutus: 2017-2018)
- Digikuntakokeilu (Vastuuministeri: kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen; toteutus: 12/2018 mennessä)
- Kuntakokeilu (vastuuministerit: hallinto- ja kuntaministeri Henna Virkkunen, liikenne ja kuntaministeri Paula Risikko, kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen; päättynyt)
- Kielten opiskelu (vastuuministeri: opetus- ja kulttuuriministeri Sanni Grahn-Laasonen)

<sup>5</sup> <http://kokeiluohje.finlex.fi/>

<sup>6</sup> Kokeileva Suomi -hankkeessa tutkimuksellisia ja käyttäytymistieteellisiä kokeiluja on toteutettu, käynnissä tai valmisteilla 10 kappaletta ja tunnistettu 30 potentiaalista kokeiluideaa.



- Palvelusetelikokeilu (vastuuministerit: sosiaali- ja terveysministeri Pirkko Mattila sekä perhe- ja peruspalveluministeri Juha Rehula; toteutus: 2017-2018)
- Alueelliset työvoima- ja yrityspalvelukokeilut (vastuuministeri: Oikeus- ja työministeri Jari Lindström, toteutus: 2017-2018)

## Perustulokokeilu

Perustulokokeilun<sup>7</sup> avulla pyritään selvittämään, miten sosiaaliturvaa voitaisiin muuttaa paremmin vastaamaan työelämän muutoksia sekä osallistavaksi ja työhön kannustavaksi. Samalla pyritään vähentämään byrokratiaa ja yksinkertaistamaan etuusjärjestelmää. Kokeilu alkoi 1.1.2017. Kokeilussa 2 000 iältään 25–58-vuotiasta työtöntä saa perustuloa 560 euroa kuussa ilman ehtoja tai tarveharkintaa. Kokeilu kestää 2 vuotta, ja siitä kokeilun päätyttyä seuranta-/arviointitutkimus, jossa kokeiluryhmää (2 000 henkilöä) verrataan verrokki-ryhmään (noin 173 000 henkilöä). Kokeilua edelsi esiselvitys, jossa arvioitiin malleja, jolla perustulokokeilu voitaisiin toteuttaa.

## Digikuntakokeilu

Digikuntakokeilussa<sup>8</sup> kehitetään kunnan palveluita ja toimintatapoja kokeilukulttuuria hyödyntämällä, sekä edistetään kokeilukulttuuriajattelua ja -asennetta, kuntien verkostoitumista sekä asiakaslähtöistä toiminnankehittämistä kuntasektorilla. Hankkeen toimikausi on 25.8.2016-31.3.2019. Kokeilun tavoitteena on edistää kuntien palveluiden tuotanto- ja toimintatapojen ennakkoluulotonta, kuntalaisten hyvinvointia parantavaa ja tulevaisuussuuntautunutta kehittämistä sekä parantaa asiakkuuden johtamisen edellytyksiä. Lisäksi tavoitteena on aikaansaada näyttöön perustuvaa säästöä mutta myös hillitä kuntien kustannusten kasvua digitalisaatiota hyödyntämällä. Hankkeen aikana kuntien kokeiluita on tuettu rakentamalla työkaluja ja tukimuotoja kunnan digitalisaatiotyön edistämiseksi. Kunnilla on ollut myös mahdollisuus hakea avustusta sekä asiantuntijatukea kokeiluiden tueksi. Työkalut ja kuntien kokeilut ovat koottu sivustolle<sup>9</sup>. Kokeilusta on laadittu säästö- ja tuottavuusselvitys<sup>10</sup>.

## Kuntakokeilu

Kuntakokeiluja<sup>11</sup> toteutettiin vuosina 2015-16 ja niiden tarkoituksena oli lisätä kokeilukuntien toimintamahdollisuuksia vähentämällä niille laissa tai sen nojalla annetuissa säädöksissä asetettuja tehtäviä ja velvoitteita sekä niiden toteuttamisen ohjausta, ja edistää sellaisten asiakaslähtöisten ja monialaisten toimintatapojen sekä palvelurakenteiden kehittämistä ja käyttöä, joiden avulla laissa säädettyjä tehtäviä voidaan kunnissa hoitaa taloudellisesti ja tuottavasti. Kuntakokeiluja varten säädettiin niitä koskeva laki, jonka voimassaolo päättyi v. 2016 lopussa.

Kokeiluissa oli mukana kuutta eri toimintamallia koskevaa kokeilua: hyvinvoinnin integroitua toimintamallia, koulutuspalveluja, kuntien toiminnan valvontaa, asumispalveluja, kunnan ja Kansaneläkelaitoksen yhteistyötä ja nuorisotakuuta koskevat kokeilut. Kuntakokeiluja on arvioitu (Valtakari 2017), ja yhtenä näkökulmana arvioinnissa tuotiin esiin se, että kuntakokeilujen eri kokeiluissa on saavutettu hyviä tuloksia ja paljon yksittäisiä onnistumisia, joita voidaan hyödyntää laajemmin kuntien palveluiden kehittämiseen tähtäävässä työssä. Kuitenkin kokeilujen lopullisen vaikuttavuuden kannalta oleellista on se, miten hyvin aikaansaadut opit, tulokset ja onnistumiset leviävät laajemmin eri hyödyntäjätahojen käyttöön.

## Kielten opiskelu

Strategisen kokeilun tavoitteena on lisätä kieltenopiskelua ja monipuolistaa kielivalikoimaa, ja siinä on kaksi päätoimenpidettä: kokeilu vieraan kielen aloittamisesta ensimmäisellä luokalla ja kokeilu kielivalikoiman laajentamisesta. Strateginen kokeilu on edelleen käynnissä.

## Palvelusetelikokeilu

<sup>7</sup> <http://www.kela.fi/perustulokokeilu>

<sup>8</sup> <http://vm.fi/digikuntakokeilu>

<sup>9</sup> [www.digitaalinenkunta.fi](http://www.digitaalinenkunta.fi)

<sup>10</sup> <http://vm.fi/documents/10623/2948251/Selvitys+final.pdf/000e2014-bc66-4fe3-aa50-41d580913241>

<sup>11</sup> <http://www.kuntakokeilut.24mags.fi/>

Strategisen kokeilun avulla selvitetään asiakkaan valinnanvapauden vaikutuksia sosiaali- ja terveyspalvelujen saatavuuteen ja laatuun, palvelujen hinnoittelu- ja korvausmallien vaikutusta sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaiskustannuksiin sekä valinnanvapauden vaikutuksia asiakkaisiin, palvelujen järjestäjän rooliin sekä palveluntuottajiin ja palvelumarkkinoiden muutoksiin, ja lisäksi palvelujen integrointiin. Lisäksi tuotetaan tietoa valinnanvapauden toimintamallia tukevien tietojärjestelmäratkaisujen kehittämiseen.

Kokeilu on edelleen käynnissä. Palvelusetelikokeilua seurataan ja arvioidaan säännöllisesti (ks. STM 2018). Lisäksi kokeiluhankkeista laaditaan erillisselvityksiä.

### **Alueelliset työvoima- ja yrityspalvelukokeilut**

Yhtenä hallituksen strategisena kokeiluna toteutetaan vuosina 2017-18 alueellisia kokeiluja, joilla luodaan työnhakija- ja työnantaja –asiakaslähtöinen kokonaisvaltainen hallinnonrajat ylittävä kustannusvaikuttava toimintamalli. Kokeilussa valmistaudutaan työvoima- ja yrityspalvelujen järjestämisvastuun siirtymiseen maakunnille. Alueellisiin kokeiluihin valittiin 3 maakunnallista ja 6 kuntapohjaista kokeilua. Maakunnallisissa järjestäjä-tuottajamallin kokeiluissa keskeiset maakunnalliset toimijat ovat mukana luomassa työllisyyttä, yrittäjyyttä ja yritystoiminnan kehittämistä lisäävää toimintamallia. Maakunnalliset kokeilualueet ovat Pohjois-Karjala, Keski-Suomi ja Keski-Pohjanmaa. Kuusi kokeilua toteutetaan maakuntaa pienemmällä alueella. Näissä kokeiluissa työvoima- ja yrityspalvelujen tuottamismallia kehitetään asiakaslähtöisemmäksi. Kokeilut päättyvät vuoden 2018 lopussa.

## **2.5 Kokeilukulttuuri eri hallinnonaloilla**

### **2.5.1 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala**

Sosiaali- ja terveysministeriön toiminnassa kokeilulla näyttää olevan melko suuri merkitys. Ministeriön kokeilut liittyvät luontevasti painopistealueille ja liittyvät hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen tai terveyteen ja hyvinvointiin. Kokeiluilla pyritään kehittämään pääosin uudenlaisia käytäntöjä tai testaamaan uudenlaisia käytäntöjä ja toimintamalleja. Tässä alaluvussa luodaan yleiskuvaa niistä kokeiluista, joista sosiaali- ja terveysministeriö on toimittanut kuvauksen tätä arviointia varten. Osa kokeiluista on päättyneitä ja osa käynnissä olevia. Näitä ei kuitenkaan erotella toisistaan johtuen lähdeaineistosta. Lisäksi päätarkoituksena on kuvata taustaa lähinnä sitä, minkä tyyppisiä kokeiluja on toteutettu. Tästä johtuen alaluvun materiaalina on erityisesti hyödynnetty kokeilujen tavoitekuvauksia.

Ministeriön kokeiluja leimaavat useat, merkittävät yhteiskunnallisesti tärkeät kokeilut. Näistä näkyvin on edellä mainittu **perustulokokeilu**. Samoin käynnissä on useita **palveluseteliin ja tätä kautta valinnanvapauteen** liittyviä kokeiluja. Isoja palvelukokonaisuuksia on myös **työllistymistä ja osallisuutta koskevien palveluiden kehittämisessä sekä osakykyisten työllistymiseen liittyvissä asioissa**, joita toteutetaan myös edellä mainituissa hallituksen strategisissa kokeiluissa. Mainitut kokeilut liittyvät epäilemättä erityisesti ajankohtaisiin lainsäädännöllisiin ja/tai käytäntöjen muutoksiin koskeviin kysymyksiin. Pääosin osin kokeilujen kautta – tai niiden nimisissä – on pyritty edistämään sosiaali- ja terveysministeriön strategia tavoitteita ja kärkihankkeita.

Varsinaisesti sosiaali- ja terveysministeriön toimesta edistetty kokeilutoiminta on paljolti sisällöllisesti keskittynyttä, eikä luonteeltaan sellaista, jossa olisi tavoitteena pienten kokeilujen kautta löytää toiminnan kehittämiseksi suuri määrä uusia ideoita. Tätä voidaan sinällään pitää ymmärrettävänä, koska uusia ideoita etsivää kokeilutoimintaa on alalla paljon esimerkiksi paikallis- ja aluetasolla.

Sisällöllisesti kokeilujen painopisteissä on nähtävissä vahva palveluihin kohdistuva painotus. Erityisesti kokeilut liittyvät asiakaslähtöisten, ammatillisten käytäntöjen kehittämiseen. Osassa kokeiluista on selkeästi mukana tavoiteasettelussa myös asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen. Lisäksi useassa kokeilussa on sisältönä ainakin jossakin muodossa palveluintegraation edistäminen.



## 2.5.2 Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala

Työ- ja elinkeinoministeriö on ollut aktiivinen kokeilukulttuurin edistäjä. Vastuualueen kokeilut ovat liittyneet työllisyyteen ja kilpailukykyyn, osaamiseen ja koulutukseen, biotalouteen ja puhtaisiin ratkaisuihin sekä digitalisaatioon ja normien purkamiseen.

Työllistymiseen liittyviä kokeiluja on ollut runsaasti. **Työllisyyden kuntakokeilu (2012-2015)** pohjautui jo pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmaan. Silloisessa hallitusohjelmassa todettiin, että pitkäaikaistyöttömyyden vähentämiseksi käynnistetään hallituskauden kestävä määräaikainen kokeilu, jossa viimeistään 12 kuukauden työttömyyden jälkeen työllisyyden hoidon päävastuu siirretään kunnalle tai kunnille yhteisvastuullisesti. Työllisyyden kuntakokeilun tarkoituksena oli siis lisätä työllisyyttä edistävien palveluiden vaikuttavuutta ja vahvistaa paikallista kumppanuutta työllisyyden hoidossa. Kokeiluun valittiin 26 eri hanketta, joissa oli mukana yhteensä 61 kuntaa (Kuntaliitto 2016).

**Tulosperusteinen palvelujen hankinta -kokeilussa** (2014-2015) kokeiltiin hankintamallia, jossa palvelun hinta määräytyi palvelun tuloksellisuuden perusteella. Hankintamallin avulla pyrittiin muuttamaan TE-hallinnon ja -palvelujen tuottajien toimintatapoja ja mahdollistamaan uusien palvelujen kehittämisen. **Julkisen työnvälityksen kumppanuus- yhteistyön** (2014-2015) kumppanuuskokeilut käynnistettiin yksityisten rekrytointiyritysten, ammatti- ja toimialaliittojen sekä yrittäjäjärjestöjen kanssa. Uudenmaan TE-toimiston ja Oikotien kanssa käynnistettiin kokeilu, jossa korkeasti koulutettuja työttömiä työnhakijoita ohjattiin tehosteasti käyttämään Oikotien digitaalista Osaajaprofiili-palvelua.

**Maahanmuuttajien koulutus ja -työllisyyskokeilussa** (2016-2019) tavoitteena on parantaa maahanmuuttajien työttömyystilannetta, joka on yli kaksi kertaa suurempi kuin kantasuomalaisilla. Kokeilussa maahanmuuttajille tarjotaan yksityisellä rahoituksella mahdollisuus kouluttautua ja työllistyä nopeasti. **Työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisilla kokeiluilla** (2017-2018) tuetaan hallituksen linjauksen mukaisen maakuntamallin käyttöönottoa. Kokeiluilla valmistaudutaan vuoteen 2019, jolloin työvoima- ja yrityspalvelujen järjestämisvastuu on maakunnilla, ja näitä palveluja voidaan tuottaa yhteistyössä kuntien, yksityisten ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

**Alueellisten innovaatioiden ja kokeilujen käynnistäminen (AIKO)** on yksi hallituksen aloittamista aluekehittämistoimista (2016-2018). Tavoitteena on turvata koko Suomen kilpailukyky, edistää kasvua ja hyödyntää maan eri osien voimavaroja ja osaamista. Alueiden elinkeinorakennetta on tarkoitus vahvistaa yritystoiminnan edellytyksiä ja alueiden uudistumiskykyä parantamalla. Ohjelmassa on kolme keskeistä työkalua: 1) **Ennakoidun rakennemuutoksen toimet (ERM)**, 2) **Valtion ja kaupunkien väliset kasvusopimukset** ja 3) **Valtakunnallisesti merkittävien kasvuvyöhykkeiden rakentaminen**. ERM tarkoittaa elinkeinoja aktiivisesti uudistavaa toimintatapaa. Alueita kannustetaan omiin vahvuuksiin perustuvaan erikoistumiseen ja kokeiluihin. Valtion ja kaupunkien välisten kasvusopimusten tavoitteena on elinkeinoelämän kasvun ja kilpailukyvyn vahvistaminen keskittymällä muutamaani strategiaan kehittämisen kärkiin. Parhaiden ehdotusten tehneiden kaupunkien kanssa tehtiin vuonna 2016 kasvusopimukset. Pääkaupunkiseudun kanssa solmittiin kasvusopimus osana metropolipolitiikkaa. Kasvuvyöhykkeiden kehittäminen on uusi aluekehittämisen työkalu. Valtakunnallisesti merkittävien kasvuvyöhykkeiden tavoitteena on lisätä liiketoimintaa, saada työvoima liikkeelle ja sujuvoittaa työssäkäyntiä yli kuntarajojen. Toimenpiteisiin on allukoitu varoja yhteensä 30 miljoonan euroa kolmelle vuodelle (keskimäärin 10 miljoonaa euroa vuosittain). Rahoituksen avulla on alueilla käynnistetty useita satoja pieniä kokeiluja<sup>12</sup>.

Tutkimuksen ja innovaatiotoiminnan näkökulmasta näkyvin kokeilu on ollut **Innovaatioseteli**. Uuden tyyppisen rahoituspalvelun tavoitteena on pienten ja keskisuurten yritysten aktiivointi tutkimus- ja innovaatiotoimintaan sekä tuote- ja palvelukehityksen ketteryyden lisääminen. Lisäksi kokeilu pyrkii yhteistyön lisäämiseen korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa sekä konsultointipalveluiden osaamisen ja konsultointimarkkinoiden kehittämiseen. Toinen keskeinen innovaatiotoimintaa tukeva kokeilu oli **Innovaatiopankki** (2016-2017). Kokeilulla

<sup>12</sup> [www.tem.fi/alueelliset-innovaatiot-ja-kokeilut](http://www.tem.fi/alueelliset-innovaatiot-ja-kokeilut)

pyrittiin parantamaan Suomen kilpailukykyä vahvistamalla elinkeinoelämän ja yrittäjyyden edellytyksiä sekä parantamalla korkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyötä innovaatioiden kaupallistamiseksi.

Kansainvälistä huomiota herättänyt kokeilu on **5G teknologian kokeilu testiverkkojen avulla** (2015-2019). Kokeilu edustaa Suomen yhtä kansainvälisesti valovoimaisinta tutkimus- ja liiketoimintakärkeä, joka on ollut viime vuosikymmeninä keskeisessä roolissa kansantalouden kasvun moottorina. 5G Test Network Finland (5GTNF) koordinoi Tekesin 5thGear-ohjelman testiverkkoprojektien yhteistyötä ja yhteisen kansallisen testiympäristön rakentamista 5G-teknologioiden ja -konseptien verifiointia ja sovelluskehitystä varten. 5GTNF:n tavoitteena on rakentaa Suomeen globaalisti paras ja houkuttelevin 5G-testiverkkoympäristö ja -ekosysteemi tutkimuksellisiin ja liiketoiminnallisiin tarpeisiin.

Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan eri virastot (esim. Kilpailu- ja kuluttajavirasto, Business Finland, VTT, Energiavirasto, Geologian tutkimuskeskus) ovat myös olleet aktiivisia kokeilijoita ja ovat omalta osaltaan edistäneet kokeilukulttuuria Suomessa.

### 2.5.3 Ympäristöhallinnon ala

Yksi varhaisista ympäristöhallinnon alan kokeiluhankkeista on vuonna 2008 käynnistynyt, jo edellä mainittu, **Kohti hiilineutraalia kuntaa -hanke (HINKU)**. Se on ennen kaikkea alusta ilmastomuutoksen hillintää tavoitteleville kokeiluille. HINKUn eräänlaiseksi sisaralustaksi käynnistettiin vuonna 2015 **resurssiviisautta tavoittelevien kaupunkien ja kuntien verkosto – FISU**, joka syntyi Sitran ja Jyväskylän toimesta kehitetyn resurssitehokkuuden toimintamallin pohjalta. Verkostossa on tällä hetkellä 11 kuntaa.

Vuosina 2012-2015 ympäristöministeriö rahoitti osana **Kestävän kulutuksen ja tuotannon ohjelmaa yhteensä 33 vihreän talouden hanketta**, joiden tavoitteena oli kokeilla ekotehokkaita ratkaisuja liikkumisessa, asumisessa ja ruokailussa sekä julkisissa hankinnoissa. Lisäksi mukana oli kierrätys- ja uusiokäyttöhankkeita. Kokonaisuuden arvioinnissa (Vaahtera ym. 2015) todettiin, että kokonaisuutena vihreän talouden kokeilu- ja kehittämishankkeiden rahoitus on ollut perusteltua ja tärkeä kokeilutoiminnan kehittämisen avaus, ja pääosin kokeilut ovat onnistuneet joko melko tai erittäin hyvin. Keskeisiä tekijöitä kokeilujen onnistumiselle ovat olleet innostuneet ja aktiiviset osallistujat, osaavat tekijät, sitoutuneet yhteistyökumppanit, sekä laaja kiinnostus aiheita kohtaan. Haasteita havaittiin muun muassa projektinhallinnassa, rohkeudessa tehdä tarvittaessa nopeita suunnanmuutoksia ja päätöksiä, ja toimintamallien pysyvyydessä. Taloudellisten hyötyjen löytyminen oli keskeistä tulosten vaikuttavuuden kannalta.

Kokeilutoimintaa on harjoitettu myös ravinteiden kierrättämisen ja vesien kunnostuksen saralla. **Jätevedenpuhdistamon lietteiden käsittelyn** täysimittakaavaisessa koehankkeessa etsitään uudenlaisia, innovatiivisia ratkaisuja ja käsittelytekniikoita ravinteiden erottamiseksi ja edelleen lannoitevalmisteena käytettäväksi. Lisäksi ympäristöministeriö on v. 2016 hallitusohjelman kärkihankkeeseen ”Kiertotalouden läpimurto, vesistöt kuntoon” kuuluvaa hankerahoitusta **vesistökuunnostuksen hankkeille** 1 245 000 euroa. Tuettavia hankkeita on kuusi ja ne ovat kokeiluluontoisia. **Suomi ravinteiden kierrättämisen esimerkki-alueeksi ja tehotoimilla vesistökuormitus pienemmäksi** -teemassa toteutetaan kokeilu ja kehityshankkeita Ravinteiden kierrätysohjelman mukaisesti (Raki 2, 2016 -2019).

Vuosina 2015-18 on toteutettu **pilaantuneiden maa-alueiden kunnostuksen ja maa-aineskierrätyksen kokeiluohjelma** –kärkihankkeessa, jossa on saatu tietoa toimivista ja kustannustehokkaista kunnostustekniikoista, edistetään resurssitehokkaan kiviaineshuollon toimintamallien kehittämistä ja käyttöön ottamista, kokeillaan uusia keinoja turvata luonnon monimuotoisuutta kokeillaan. Tavoitteena on ollut uusien maankäytön ratkaisujen ja liiketoiminnan luominen.

Ympäristöhallinnon alalla on myös toteutettu kokeiluhankkeita normien purkuun ja säädösten sujuvoittamiseen. **Ympäristövaikutusten arviointi- ja lupamenettelyjen yhteyden vahvistaminen** -kokeilu- ja ohjauksen kehittämishankkeessa kokeiltiin viranomaismenette-

lyjen yhteensovittamista Uudenmaan alueella ELYn ja AVIn yhteisessä kehittämishankkeessa. **Sujuva ympäristölupamenettely** -hankkeessa kokeiltiin 11 valtion ympäristölupaviranomaisen toimivaltaan kuuluvan pilottilupahankkeen kautta uudenlaista ympäristölupamenettelyä, jossa tehostetaan neuvontaa ja lisätään hakijan kuulemistä. Arvioinnin perusteella uudenlaisessa menettelyssä havaittiin sekä myönteisiä että ristiriitaisia tuloksia, ja menettelyä voitaisiin edelleen kehittää ohjeistus- ja säädösmuutosten avulla (Rinne ym. 2017). Asuntorakentamisen lisäämiseen liittyen on kokeiltu v. 2016-17 **korkotukilainahakemusten käsittelyn keventämistä** laatu- ja kustannusohjauksen osalta.

**Ympäristöhallinnon henkilöstön osaamista, toimintamalleja ja palveluita** on kehitetty liittyen julkisten palveluiden digitalisointi -kärkihankkeeseen, mikä voidaan lukea ohjaustoiminnan kokeiluihin.

Pedagogiikan uudistamista ja koululaisten osallistamista ympäristötiedon tuotantoon ja käyttöön on kehitetty ja kokeiltu Koulujemme lähivedet – ja Ihan Pihalla –hankkeissa mm. pelillistämisen keinoin.

Hallituksen kärkihanke **KIRA-digi** (2016-18) vauhdittaa kiinteistö- ja rakentamisalan digitalisaatiota, ja siinä on toteutettu noin 140 kokeilua. Kokeiluhankkeita tuetaan 4,7M€:lla, minkä lisäksi niissä on n. 8 M€ omarahoitusta. Hankkeet liittyvät mm. maankäyttöön, suunnitteluun, rakentamiseen ja käyttöön sekä ylläpitoon, esim. luonnonmaiseman mallinnukseen, osallistaviin visuaalisiin työkaluihin, erilaisten tietojen hallintaan, turvallisuuteen, robotiikkaan ja energiatehokkuuteen. **Fiksu Assa** – Asemanseudut kestävän kaupunkikehittämisen ja markkinakokeilujen alustana -hankkeessa kokeillaan ja pilotoidaan pop up-henkisesti erilaisia ilmastofiksuja, asemien käyttäjien ja tulevien käyttäjien kestävää arkea helpottavia palveluja lyhyillä ja ketterillä kokeiluilla. **ASTA**-kokeiluhankkeiden avulla kehitetään paikallinen toimintamalli vuokra-asukkaiden talousongelmien ehkäisemiseen.

Kokeilutoiminta on nostettu myös kiertotalouden toimenpideohjelman yhdeksi kärjeksi<sup>13</sup>.

## 2.5.4 Kokeilutoimintaa muilla hallinnonaloilla

Myös muilla hallinnonaloilla on merkittäviä kokeilukokonaisuuksia ja hallituksen kärkihankkeissa on toteutettu kokeiluja. Muun muassa opetushallitus on ollut aktiivinen kokeilukulttuurin edistäjä opetuksen ja varhaiskasvatuksen alalla. Se perusti Kokeilukeskuksen<sup>14</sup>, jonka tehtävä on tukea varhaiskasvatuksen ja koulutuksen järjestäjien toimintakulttuurin kehittämistä ja innovaatioiden syntymistä. Kokeilukeskus hakee kokeilujen ja yhteiskehittämisen avulla oppeja siitä, miten oppiminen ja toimintakulttuuri uudistuvat systeemisesti. Kokeilujen ja yhteiskehittämisen tavoitteena on löytää myös uusia välineitä ja tapoja koulutuksen kehittämiseen. Kokeilukeskus on osa hallituksen kärkihanketta ja myös itsessään määräaikainen kokeilu (2017-2020).

Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjattujen kokeilujen<sup>15</sup> tavoitteena on etsiä ja testata toimintatapoja rahoitustapoja prosenttiperiaatteen laajentumiseksi, ja niissä on mahdollisuus testata sellaisia toiminta- tai rahoitusmalleja, joita toimijoilla ei tällä hetkellä ole käytössä. Ohjatut kokeilut ovat liittyneet taiteen kytkemiseen sosiaalityöhön, lastensairaalan potilaiden auttamiseen sairaalaklovnien avulla, kulttuurin tuomisessa sosiaaliseen perhetyöhön ja ikääntyneiden mielialan ja toimintakyvyn kohottamiseen.

Liikenne- ja viestintäministeriön alalta esimerkkinä voidaan nostaa Trafin Liikennelabra<sup>16</sup>, jossa pyritään edistämään uudenlaisia liikkumisen palveluja ja liikenteen digitalisaatiota. Liikennelabra on sateenvarjo, jonka alla toimijat voivat markkinoida omia liikenteen kokeiluja ja hankkeitaan.

<sup>13</sup> <http://www.ym.fi/download/noname/%7B9496AD91-E6CC-4892-AE4A-462F538B6611%7D/132802>

<sup>14</sup> <https://kokeilukeskus.fi/>

<sup>15</sup> <https://minedu.fi/ohjatut-kokeilut>

<sup>16</sup> [www.liikennelabra.fi](http://www.liikennelabra.fi)

## 3 KOKEILUKULTTUURIN ARVIOINTI

### 3.1 Johdanto kokeilukulttuurin arviointiin

Tässä arvioinnissa kokeiluja on tarkasteltu erityisesti kokeilukulttuurin tasolla, keskittyen erityisesti kokeilukulttuuriin poliittisen päätöksenteon välineenä julkishallinnossa. Tämä perspektiivi on erilainen verrattuna siihen, että kokeiluja lähestyttäisiin vaikkapa yksittäisen kokeilun tai sen organisatorisen toteuttamisen näkökulmasta. Näkökulmat ovat kuitenkin monin tavoin limittyneet toisiinsa. Esimerkiksi kokeilukulttuurin syvyys julkisessa hallinnossa näkyy siinä, missä määrin kokeiluja hyödynnetään aidosti paikallisessa ja alueellisessa päätöksenteossa. Arvioinnissa pääpaino on kuitenkin ollut siinä, miten yksittäiset kokeilut kiinnittivät osaksi kokonaisuutta ja sen uudistumista.

Koska arviointi on arvottamista suhteessa johonkin, on tärkeää pohtia sitä, minkälainen tavoitetaso on riittävä. Kokeilukulttuuri arviointikohteena on monitahoinen ja sen arviointi lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä on haastavaa. Tässä hankkeessa kokeilukulttuurin osialueita arvioidaan systeemisinä käytänteinä ja niiden juurtumisena ja syvyytenä, mutta ei arvioida yksittäisten kokeilujen tai kokeilupolitiikkojen tuloksia.

On selvää, ettei julkinen hallinto voi kehittämistoiminnassaan nojautua pelkästään kokeiluihin. Sen sijaan lähtökohtana olisi mahdollista pitää sitä, että kokeiluja hyödynnetään silloin, kun niiden tekemiselle on luontevat edellytykset. Kokeileva toiminta sopii erityisesti ihmiskeskeisten ja monimutkaisten järjestelmien kehittämiseen ja palveluiden innovoimiseen. Se on konkreettinen yhdessä tekemisen tapa tarvelähtöisten ratkaisujen löytämiseen ja muutoksen johtamiseen. Lisäksi on otettava huomioon toimeenpanoon käytetyt resurssit. On siis kysyttävä, ovatko aikaansaadut muutokset ja vaikutukset olleet riittäviä suhteessa käytössä olleisiin resursseihin.

Toiminta ja sen aikaansaamat tulokset liittyvät myös toimintaympäristöön. Jos toimintakulttuuri on vahvasti säädelty ja normisidonnainen, kokeilukulttuuriin siirtyminen on oletettavasti vaikeampaa kuin tilanteessa, missä toiminta on valmiiksi nopealiikkeistä ja ketterää. Realistisessa arviointiperinteessä ollaankin kiinnostuneita erityisesti siitä, mitkä muutosmekanismit tuottavat vaikutuksia erilaisissa toimintaympäristöissä. Tämä on myös lähtökohtana tässä hankkeessa.

Käymme seuraavassa läpi lyhyesti sen, miten kokeiluja on arvioitu. Tämän jälkeen pohdimme kokeilujen arviointia politiikkakokonaisuuksien yhteydessä. Kolmas käsittelemämme teema liittyy siihen, minkälaisia kriteereitä on esitetty kokeilujen arvioinnissa. Lopuksi esitämme arviointikriteereitä suhteessa tämän hankkeen tutkimustehtäviin.

### 3.2 Kokeilutoiminnan ja kulttuurin aikaisempi arviointi

Kokeilujen arviointi ei ole uusi asia. Kokeilemisesta ja kokeiluista on keskusteltu jo arviointikirjallisuuden ensimmäisen aallon yhteydessä, joka kehittyi 1970-luvun lopulla ja 1980-luvun alussa. Tällöin arvioinnissa oli erityisesti vahva politiikka-analyttinen ote. Siihen perustuen arviointiin rakennettiin esimerkiksi koeasetelmia. Ajatus oli siinä, että arviointitietoa oli tuotettavissa vertaamalla tilannetta, jossa jotakin asiaa kokeiltiin, tilanteeseen, missä kokeilu jätettiin tekemättä. (Stenvall 2017.) Arvioinnin liittyminen kokeiluihin onkin luontevaa, koska kokeiluihin liittyy vahvasti tiedon tuottaminen ja oppiminen.

Arviointiin on kiinnitetty huomioita kokeilujen yleistyessä 2010-luvulla. Tälle keskustelulle on ollut leimallista moninaisuus. Kokeilujen nykytilaa, merkitystä ja vaikutuksia on Suomessa arvioitu jo jonkin verran, esim. Jyväskylän resurssiviisauskokeiluja (Mattinen ym. 2014; Berg ym. 2014), julkishallinnon kokeiluja ja kokeilukulttuuria (Stenvall 2017), Kokeilevan Suomen tarvekartoituskysely (2016) ja työ- ja elinkeinoministeriön selvitys kokeilevan kehittämisen

nykytilasta (Poskela ym. 2015). Lisäksi on tarkasteltu kokeilujen rahoitusta (Annala ym. 2016) ja yhteiskunnallisia kokeiluja tutkimuksen, etiikan ja juridiikan näkökulmasta (Nokso-Koivisto & Kaskinen 2016). Ilmastokokeiluista on julkaistu tieteellisen lehden erikoisnumero vuonna 2017<sup>17</sup>. Työvoima- ja yrityspalvelujen alueellisten kokeilujen arviointi- ja toimintatutkimus on käynnissä VN TEAS-hankkeena, ja oletettavasti myös muita hallituksen strategisten kokeiluja arvioidaan. Myös Sitran toteuttamien kokeilujen arviointi on juuri tehty.

Kirjallisuuden perusteella on tunnistettavissa muun muassa innovaatiotutkimukseen, implementaatiotutkimukseen, käyttäytymistieteisiin, taloustieteiden kokeellisiin asetelmiin sekä hallintotieteisiin perustuvaa kokeilujen tutkimusta. Lisäksi myös systeemiteoriat, palveluiden tutkimus ja arviointi ovat vaikuttaneet kokeilujen tutkimukseen. Suomessa tehdyissä tutkimuksissa ja arvioinneissa on myös esimerkiksi jäsennetty ansiokkaasti kokeilun funktioita ja vaiheita (Laakso ym. 2017; Heiskanen ym. 2017), pohdittu kokeilujen toteuttamisen edellytyksiä rahoituksen näkökulmasta (Annala ym. 2016) sekä pohdittu, miten kokeilut liittyvät älykkäiden julkisten organisaatioiden rakentamiseen (Kuusela ym. 2016) ja palveluihin ja arjen toimintaan (Laakso 2017). Samoin on tehty ehdotuksia siitä, miten kokeilutoiminnan ohjausta olisi kehitettävä esimerkiksi käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta (Annala ym. 2015).

Sisällöllisesti kokeiluja koskeva tutkimus ja jäsentäminen ovat kohdentuneet erityisen paljon kokeilujen politiikkatavoitteiden tuen tasoon. Esimerkiksi Nokso-Koivisto ja Kaskinen (2016) ovat huomioineet sen, että kokeiluilla voidaan saada luotettavaa tietoa yhtä lailla lainsäädäntötyöhön kuin säädösten toimeenpanoonkin. Nokso-Koiviston ja Kaskisen mukaan on kuitenkin huomioitava, että mikäli kokeilua ja sen arviointia ei toteuteta asiantuntevasti ja huolellisesti, siitä saatu tieto ei ole luotettavaa.

Kokeilujen arvioinnit ovat olleet luonteensa takia kohdesidonnaisia kiinnittyen erilaisiin tapoihin viedä kokeiluja eteenpäin. Sen sijaan laajempi, politiikkakokonaisuuksista lähtevä kokeilujen arviointi ei ole ollut vielä erityisesti merkittävässä roolissa. Suomessa kokeilujen arviointi ei ole ollut riittävän systemaattista, mikä vaikuttaa osaltaan siihen, miten hyvin kokeilujen tuloksia pystytään hyödyntämään ja tuloksia levittämään (Stenvall 2017).

### **3.3 Julkisen politiikan ja kokeilutoiminnan kokonaisuuden näkökulmat kokeilujen arvioinnissa**

Tässä hankkeessa lähtökohtina arvioinnille ovat olleet julkisen politiikan kokonaisuus ja kokeilutoiminnan ja -kulttuurin kokonaisuus. Arviointikriteerit liittyvät asetettuihin tutkimustehtäviin. Näistä johdetusti arviointi on keskittynyt erityisesti seuraavien sisältöalueiden tarkasteluun:

1. Kokeilevan Suomen kärkihankkeen tavoitteet ja toimintamallin toimivuus kokeilukulttuurin uudistajana,
2. kokeilujen ja kokeilukulttuurin merkitys julkisen politiikan toteutuksessa ja
3. kokeilujen toimeenpanon ja valtakunnallisten kokeilujen analysointi ja tarkastelu alue- ja paikallistason näkökulmasta.

Kokeilukulttuurin edistäminen politiikkatavoitteena on monitahoinen kokonaisuus. Kysymys on ensinnäkin siitä, miten ja minkälaisin keinoin kulttuuria voidaan ylipäänsä muuttaa kärkihankkeella tai strategisilla hankkeilla. Samoin voidaan kysyä, miten kulttuuria tulisi muuttaa ja miten asia on todennettavissa. Julkishallintoon ja sen toimintaan liittyvä kulttuuri on ylipäänsä hyvin monitasoista sisältäen muun muassa työyhteisöihin, organisaatioihin, toimialoihin ja jopa kansallisiin käytäntöihin sisältyviä piirteitä. Kulttuurin käsite onkin itsessään moninainen. Sen voidaan nähdä sisältävän niin organisaatioiden toimintaa ohjaavia syväreikenteitä, filosofioita kuin toimintaan liittyviä arvoja ja arvostuksia. Tästä syystä kulttuurin muutos on aina hidas prosessi ja edellyttää aikaa.

<sup>17</sup> <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-cleaner-production/vol/169>

Kokeilevan toimintatavan merkitys on keskeinen kansallisen tason politiikkalinjauksien toimeenpanossa silloin, kun perinteinen suunnitteluun ja tekniseen asiantuntijuuteen perustuva toteutus ei ole mahdollista. Kokeilullinen toimeenpano on tarpeen tilanteissa, joissa politiikkaongelmaa ei kyetä ratkaisemaan pelkällä resurssien allokaatiolla tai poliittisen yhteisymmärryksen avulla. Toimeenpano saa kokeilevassa kontekstissa erilaisen sisällön ja edellyttää keskushallinnon toimijoilta uudenlaista asennetta ja osaamista oppia jatkuvasti kokeiluista rationaalisen ja lineaarisen arvioinnin sijaan. Kokeilullista toimeenpanoa tarvitaan tilanteissa, jossa politiikkaongelman sekä ratkaisuvaihtoehtojen määrittäminen on hankalaa. Kokeilevasta toimeenpanosta on kirjoittanut mm. Matland (1995), johon myös tämän hankkeen politiikkatason tarkastelu perustuu.

Kokeilulliselle toimeenpanolle luo otollisen maaperän tilanne, jossa kansallisella tasolla on jaettu yhteisymmärrys politiikkalinjauksen tarpeellisuudesta. Kansallista konsensustakin tärkeämpää on kokeilun mikroympäristössä jaettu käsitys päämäärästä. Kokeilujen toimeenpanossa keskeisimmät tekijät ovat organisaatioiden ja yksittäisten ruohonjuuritason toimijoiden toimintaedellytyksiin liittyvät seikat. Tästä syystä kokeellisessa toimeenpanossa paikalliset toimeenpanon tavat ja edellytykset vaihtelevat. On osittain sattumaa, missä määrin paikallisella tasolla on osaamista, intoa ja resursseja ratkoa ongelmia, joihin ei ole selkeitä ratkaisumalleja tai valmiita toimenpiteitä.

Paikallisten ympäristötekijöiden johdosta toimeenpano saa erilaisia julkiasuja. Kansallisen tason kokeilukulttuurin omaksuminen edellyttää sitä, että variaatiota siedetään ja että niistä pyritään kehittämään. Tämä edellyttää politiikkaprosessin aktiivista prosessinaikaista ja jatkuvaa formatiivista arviointia. Jatkuva arviointi on tarpeellista, sillä kokeilullisella politiikkaprosessilla ei ole usein selkeitä (mitattavia) tavoitteita. Joissain tilanteissa tavoitteet kokeilulle voidaan määritellä, mutta keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi ei ole tietoa.

Edellytykset kansallisen tason kokeilukulttuurin juurruttamiselle osaksi toimeenpanon keinovalikoimia ovat:

- ratkaisujen, keinojen ja päämäärien määrittelyn vaikeuden tunnistaminen ja tunnistaminen,
- oppimisen asettaminen keskeisimmäksi prosessin päämääräksi,
- epävarmuuden, epäonnistumisen ja paikallisen variaation sietäminen ja
- yhdenmukaisen formaatin välttäminen.

Kokeilullinen toimeenpano on lähtökohtaisesti alhaalta ylöspäin tapahtuva prosessi, jossa politiikkaratkaisut löytyvät paikallisista, alueellisista tai kansallisista kokeiluista ja käytännöistä. Tästä syystä sitä ei voi johtaa perinteisenä ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina. Tästä huolimatta keskushallinto on ensisijaisesti vastuussa kansallisen tason oppimisesta. Paikallisen toteuttajan voi olla vaikeaa (ja jopa haitallista) suhteuttaa omaa kokeiluaan kansalliseen politiikkaan. Tästä syystä paikallista toimeenpanoa on jatkuvasti arvioitava ja tältä pohjalta kehittämään asioita. Epäonnistunut kokeilullinen politiikkaprosessi on hajanainen sarja projekteja, joiden toimeenpanoa arvioidaan projektien jälkeen ainoastaan projektin viitekehyksessä.

Tämän hankkeen arvioinnin kohteena olivat kokeilukulttuurin juurtumiseen liittyvät prosessit (kuva 2). Kokeilukulttuuri on vaikeasti hahmotettavissa ja arvioitavissa oleva ilmiö, kuten kulttuuri yleensäkin. Prosessien arvioinnin avulla voidaan kuitenkin esittää näkemys kokeilukulttuurista. Tässä hankkeessa kokeilutoimintaa on arvioitu kansallisesti sen kaikilla tasoilla (vrt. kuva 1). Laajasti ymmärrettynä kokeilukulttuuri julkishallinnossa ei paikallistu tiettyihin organisaatioihin, hankkeisiin tai politiikkalinjauksiin vaan on laaja-alainen hallinto-, päätöksenteko- ja kehittämistoimintakulttuuriin liittyvä ilmiö. Koska kyseessä on julkishallinnon arviointi, arvioinnin lähtökohtana olivat kokeilujen tarvelähtöisyys ja osallistavat sekä edustukselliset ulottuvuudet. Kokeilukulttuurilla on vaikutuksia päätöksenteon valmisteluun ja tietoperustaan, politiikkalinjauksien muotoiluun ja toimeenpanon ohjaukseen, kokeilutoimintaan sekä asiakasprosesseihin. Kokeilutoiminnan ja kokeilupolitiikan tuloksellisuus näkyy prosessioppimisena ja kapasiteetin kehittämisenä sekä kokeilujen tuloksina. Kokeilukulttuu-



rin keskiössä onkin oppiminen ja tietoperustaisuus ja näiden kautta tapahtuva asteittainen systeeminen ja kulttuurinen muutos.



Kuva 2. Kokeilukulttuurin monitasoinen prosessi ratkaisujen löytämiseksi yhteiskunnallisiin ongelmiin ja vaiheittaisen systeemisen muutoksen aikaansaamiseksi.

### 3.4 Kokeilujen tyypilliset arviointikriteerit

Kokeiluja koskevilla tutkimuksilla ja arvioinneilla on ymmärrettävästi esitetty lukuisia erilaisia arviointikriteereitä. Onkin tärkeää ymmärtää, että kokeiluiden arvioinnissa korostuvat jossakin määrin eri piirteet kuin esimerkiksi tyypillisissä politiikkakokonaisuuksien arviointikriteereissä.

Kaiken kaikkiaan arviointikriteerit heijastavat sitä, miten monella tavalla kokeiluja on arvioitu. Tämä selittyy paitsi kokeilujen moninaisuudella (osa kokeiluista on valtakunnallisia, osa paikallisia jne.) niin myös ylipäänsä sillä, että kokeiluiden tavoitteetkin ovat poikenneet toisistaan. Osassa arvioinneissa on esimerkiksi pyritty tuottamaan päätöksentekoa tuottavaa tietoa, osassa tukemaan kokeilujen tulosten leviämistä sekä osassa auttamaan kokeilujen toteutusta. Usein arviointikriteerit perustuvat usein yksittäisten kokeilujen arviointiin. Tyypillisiä kokeilujen arvioinneissa käytettyjä kriteereitä ovat seuraavat:

1. **Selkeät tavoitteet**, ymmärrys kokeilusta liittyen siihen, mitä se tarkoittaa toiminnan, kuten politiikkatavoitteen kannalta. Käytettävien keinojen ja tavoitteiden (puutteen) tunnistaminen.
2. **Tietoperustaisuus**. Kokeilujen tuottama tietopohja, tiedon kumuloituvuus kokeilujen ansiosta.
3. **Oppiminen**. Yhdessä oppiminen kokeiluja tehtäessä ja niiden jälkeen.
4. **Systeemisen oppimisen edellytykset ja organisointi** (kokeiluprosessien jatkuva-arviointi ja suhteuttaminen kansallisiin päämääriin).
5. Kokeilujen **käytännönlähtöisyys** – kohdentuvat esimerkiksi ongelmiin, joista tarvitaan tietoa.
6. Kokeilujen **toteutuksen onnistuminen** – kokeilut on suunniteltu esimerkiksi niin, että niitä voidaan hyödyntää.
7. Kokeilujen **lisäarvo** suhteessa käytettäviin resursseihin.

8. **Kokeilukulttuuriin liittyvät arvot**, esimerkiksi toisin tekemisen salliminen, luottamus, rohkeus, riskien sietokyky.
9. Kokeilujen merkitys **systemisten muutosten aikaansaajajana** – ovatko kokeilut li-  
sänneet esimerkiksi nopealiikkeisyyttä ja ketteryyttä.
10. Kokeilujen **vuorovaikutteisuus**.
11. Kokeilujen merkitys **päätöksenteon ja kehittämisen näkökulmista**, esimerkiksi kokei-  
lujen tuottamaan tietoa on hyödynnetty päätöksenteossa ja kehittämisessä.
12. Kokeilut **riskien** vähentäjinä.
13. Kokeilujen **etiikka** – toteutetaan kokeiluja vastuullisesti esimerkiksi palveluiden käyttäji-  
en kannalta.

Erityisen haasteellinen käsite kokeilujen arvioinnin yhteydessä on vaikuttavuuden käsite. Hyvin usein arvioinneissa arvotetaan jokin toiminta tai tekeminen onnistuneeksi, kun sillä on saatu haluttua vaikuttavuutta. Kokeilujen kohdalla vaikuttavuus on vähemmän selkeää. Kokeilu voi epäonnistua tavoiteltavien vaikutusten näkökulmasta. Silti sitä voidaan pitää kokei-  
lukulttuurin kannalta merkittävänä, jos esimerkiksi oppimisen, tiedon tuottamisen, riskien pienenemisen tai epävarmuuden vähentymisen kriteerit toteutuvat.

Vaikuttavuuden sijasta olisikin tarkoituksenmukaisempaa puhua *kokeiluiden ja kokeilukult-  
tuurin hyödyllisyydestä onnistumisen kriteerinä*. Tällöinkin on otettava huomioon se, missä  
määrin kokeiluun on käytetty resursseja ja mitä mahdollisia ei-toivottuja seurauksia kokeilul-  
la on ollut.

Tärkeää on myös tunnistaa, että erilaisissa politiikkakokonaisuuksien vaiheissa ja sisällöissä  
voi olla tosistaan poikkeavia arviointikriteerejä. Kokeilujen käyttötavat – alustava testaami-  
nen, vaikutusten tuottaminen, monistaminen ja laajan muutoksen edistäminen – voivat vaih-  
della ja kiinnittyä eri tavoin esimerkiksi siihen, mikä on niiden merkitys politiikkakokonai-  
suuksien toteutuksen kannalta. Esimerkiksi alustava testaaminen voi tarkoittaa sitä, että  
pyrkimyksenä on hahmottaa suuntaa sille, mitä kannattaa tehdä. Jos kokeilu kiinnittyy muu-  
toksen edistämiseen, kokeilemisen kautta ehkä pyritään löytämään argumentteja valitun  
uudistussuunnan oikeuttamiseen tai vahvistamiseen.

### 3.5 Tutkimustehtävät ja arvioinnin kriteerit

Tässä alaluvussa esitetään arviointikriteerit yhdistettynä hankkeen kolmeen päätutkimusteh-  
tävään I-III.

*I Onko tieto ja ymmärrys lisääntynyt siitä, miten kokeiluista voidaan oppia ja millainen ko-  
keilu soveltuu mihinkin tarkoitukseen?*

#### **Arviointikriteerit:**

1. **Tietoperusta.** Kokeilut ovat edistäneet politiikkakokonaisuuksien tietoperustaa. Ko-  
keilujen tuottamaa tietoa on käytetty politiikkakokonaisuuksien suuntaamisessa ja  
edelleen kehittämisessä.
2. **Riskien hallinta.** Kokeilut ovat edistäneet politiikkakokonaisuuksien riskienhallintaa.  
Ne ovat vähentäneet toteutukseen liittyvää epävarmuutta ja riskejä.
3. **Ymmärrys kokeilujen tarkoituksista.** Selkeät tavoitteet, ymmärrys kokeilusta liit-  
tyen siihen, mitä se tarkoittaa toiminnan, kuten politiikkakokonaisuuden kannalta.  
Käytettävien keinojen ja tavoitteiden (puutteen) tunnistaminen. Kokeilujen käyttöta-  
vat – ratkaisuideoiden (yhteis)kehittäminen, alustava testaaminen, vaikutusten tuot-  
taminen, monistaminen ja laajan muutoksen edistäminen – ovat selkeitä.
4. **Kokeilujen toteutus.** Kokeilut on suunniteltu tavalla, jossa niillä on luonteva yhteys  
muuhun toimintaan.
5. **Kokeilujen kytkeytyminen päätöksentekoon.** Kokeilut kohdentuvat ongelmiin,  
joista tarvitaan tietoa. Kokeiluista on tullut päätöksentekoon palautetietoa, jota on



hyödynnetty. Päätöksenteko ymmärretään tässä yhteydessä niin, että kokeilut ovat vaikuttaneet paitsi poliittiseen päätöksentekoon niin myös niitä toteuttavien organisaatioiden omaan päätöksentekoon.

6. **Oppiminen.** Systemisen oppimisen edellytykset ja organisointi ovat toteutuneet. On syntynyt käytäntöjä, joilla kokeiluista pyritään oppimaan.
7. **Etiikka.** On muodostunut käsitys kokeiluihin liittyvästä etiikasta.

*II Mikä on ollut Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri -kärkihankkeen merkitys kokeilukulttuurin muutokselle tähän mennessä?*

#### **Arviointikriteerit**

1. **Merkitys kokeilukulttuurin kannalta.** Hanke on edistänyt kokeilukulttuuria niin valtakunnan tasolla kuin alue- ja paikallistasolla. Kokeilukulttuurissa tarkastellaan erityisesti epävarmuuden sietokykyä, luottamusta, toisin tekemisen sallimista, aktiivisuutta kokeilemiseen, oppimista ja epäonnistumista ja rohkeutta kokeilemiseen.
2. **Merkitys kokeilujen tarkoituksen ymmärtämisen kannalta.** Hanke on vaikuttanut siihen, että kokeilujen tavoitteellisuus ja niiden merkitys osana kehittämistä toimintaa vahvistunut. Kokeilujen käyttötavat (alustava testaaminen, vaikutusten tuottaminen, monistaminen ja laajan muutoksen) edistäminen ovat selkiintyneet.
3. **Merkitys kokeiluihin liittyvän vuorovaikutuksen kannalta.** Hanke on edistänyt kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. Kokeiluihin liittyvät käytännöt ja tulokset ovat levinneet kokeilijoiden kesken.
4. **Kokeilujen merkitys systemisten muutosten aikaansaajajana.** Hanke on vaikuttanut myönteisesti siihen, että julkisen sektorin muutoksia tehdään nopeammin ja ketterämmin.
5. **Merkitys päätöksenteossa.** Hanke on edistänyt kokeilujen tuottaman tiedon hyödyntämisessä päätöksenteossa.
6. **Merkitys kokeilujen toimeenpanolle.** Hanke on edistänyt kokeilujen toimeenpanon laatua.

*III Mikä on hallituksen strategisten kokeilujen merkitys yhteiskuntapolitiikan ja toimintakulttuurin uudistamisessa?*

#### **Arviointikriteerit:**

1. **Päätöksenteko, tietoperusta ja oppiminen.** Strategisiin hankkeisiin liittyvät kokeilut ovat vaikuttaneet yhteiskuntapoliittiseen päätöksentekoon sekä niihin liittyvään tietoperustaan, tiedon käyttöön ja oppimiseen.
2. **Merkitys kokeilujen tarkoituksen ymmärtämisen kannalta.** Strategiset kokeilut ovat vaikuttaneet siihen, että kokeilujen tavoitteellisuus ja niiden merkitys osana kehittämistoimintaa on vahvistunut. Kokeilujen käyttötavat – alustava testaaminen, vaikutusten tuottaminen, monistaminen ja laajan muutoksen edistäminen ovat selkeitä.
3. **Kokeilujen merkitys systemisten muutosten aikaansaajajana.** Strategiset kokeilut ovat vaikuttaneet myönteisesti siihen, että julkisen sektorin muutoksia tehdään nopeammin ja ketterämmin.
4. **Merkitys kokeilukulttuurin kannalta.** Strategiset hankkeet ovat edistäneet kokeilukulttuuria niin valtakunnan kuin paikallisella tasolla. Kokeilukulttuurissa tarkastellaan erityisesti epävarmuuden sietokykyä, luottamusta, toisin tekemisen sallimista, aktiivisuutta kokeilemiseen, oppimista ja epäonnistumista ja rohkeutta kokeilemiseen.
5. **Merkitys kokeiluihin liittyvän vuorovaikutuksen kannalta.** Strategiset hankkeet ovat edistäneet kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. Kokeiluihin liittyvät käytännöt ja tulokset ovat levinneet kokeilijoiden kesken.
6. **Merkitys toimeenpanolle.** Hankkeet ovat edistäneet kokeilujen toimeenpanon laatua.

**Yhteen kokoavasti** hankkeessa lähestytään kokeilukulttuurin muutosta erityisesti kahdella tavalla. Edistynyt kokeilukulttuurin muutos arvotetaan niin, että kulttuurin muutos näkyy siinä, kuinka julkisen sektorin kokonaisuus on muuttunut kokeilutoiminnan seurauksena niin, että julkinen hallinto on siirtynyt kohti ketterämpää ja avoimempaa systeemiä. Tähän liittyvät myös tietoperustaisuuden, vuorovaikutuksen, päätöksenteon ja oppimisen muutokset. Toiseksi kokeilukulttuurin muutoksen arvottamisen kriteerinä ovat kokeilemiseen liittyvät arvot. Tällaisia ovat esimerkiksi rohkeus, riskinotto-kyky ja luottamus. On selvää, että käytännöt eivät ole yksiselitteisesti sellaisia, jotka muuttuvat vain kokeiluihin liittyvien politiikkakokonaisuuksien seurauksena.

Tässä yhteydessä korostuu myös kysymystä siitä, mikä on riittävä arvottamisen taso, jotta voidaan sanoa kokeilukulttuurin uudistuneen. Tältä osin on keskeistä, että kokeiluilla on selkeä paikka ja tehtävä osana julkisen hallinnon kehittämistä. Arvioimme kokeilukulttuurin juurtumista ja arviointikriteerien osoittamilla osa-alueilla asteikolla puuttuva, alkava, kehittyvä ja edistynyt (taulukot 1 ja 6). Arviointiasteikko korostaa kulttuurin muutoksen systeemisyyttä ja pitkää aikajännettä ja sitä, että arvioinnin kohteena on kokonaisvaltainen ilmiö ei ainoastaan tulokset tai yksittäiset hankkeet.

*Taulukko 1. Kokeilukulttuurin vakiintumisen arviointiasteikko hankkeessa.*

<b>0 = Puuttuva</b>	<b>1 = Alkava</b>	<b>2 = Kehittyvä</b>	<b>3 = Edistynyt</b>
<b>Ei ole edistetty tai huomioitu lainkaan sen keskeisiltä osin.</b>	Varhaisessa kehitysvaiheessa tai vasta osittain määritetty. Edennyt osittain tai alueellisesti, mutta ei vielä yhtenäinen kokeilukulttuuria tukeva käytäntö.	Peruseriaatteen määritetty ja otettu huomioon. Kehittynyt osittain tai alueellisesti. Kansallista kokeilukulttuuria tukevaa menettelytapaa ryhdytty muodostamaan.	Edistetty aktiivisesti ja muodostunut kiinteäksi osaksi toimintaa. Juurtunut, integroitu kokonaisuus hallinnon eri tasoilla.

## II KOKEILUKULTTUURIN NYKYTILAN ARVIOINTI

### 4 MENETELMÄT

#### 4.1 Kysely

Hankkeessa toteutettiin kysely (liite 1), jonka tavoitteena oli saada tietoa laajasti suomalaisen kokeilukulttuurin nykytilasta sekä hallituksen kärkihankkeen Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri (Kokeileva Suomi) ja hallituksen strategisten kokeilujen merkityksestä ja vaikutuksista kokeilukulttuuriin.

Kyselyn kohderyhmänä olivat suomalaiset, kokeilutoiminnassa mukana olevat toimijat ja verkostot, kuten Kuntaliiton kokeilulähtetiläät, Kokeileva Suomi verkostoineen, mukaan lukien Kokeilukummit ja ammattikouluverkosto, kokeilupaikka.fi -digialusta ja sen kiertotalouspienkokeilut, Muutoksentehtävät-verkosto, HINKU-foorumi, FISU-verkosto, Trafin Liikenneläbra-kokeilut, kokeilujen ja kokeilukulttuurin tutkijat ja sen parissa toimivat valtionhallinnon edustajat.

Kysely oli auki 16.-27.4.2018 ja se toteutettiin Webropol-alustalla. Ennen kyselyn avaamista sitä testattiin hankkeen ulkopuolisilla henkilöillä.

Kysely lähti 957 sähköpostiosoitteeseen, joista palautui 66 (henkilö vaihtanut työpaikkaa tms.). Näistä 19 pystyttiin korjaamaan ja lähettämään uudelleen.

Vastauksia saatiin 132. Vastaajista naisia oli n. 60 %, 36-50 -vuotiaita n. 48 % ja Uudelta- maalta n. 60 %. Suurin osa (54 %) vastaajista edusti kokeilijoita, ja 67 % oli tekemisissä yksittäisten kokeilujen kanssa. 25 % vastaajista oli kunnista ja kuntayhtymistä, ja 24 % valti- onhallinnosta. Vastaajien määrä on suhteellisen suuri, vaikkakin vastausprosentti on melko alhainen. Tämä saattaa johtua siitä, että vastaanottajien joukossa oli sellaisia henkilöitä, jotka kokivat, että kysely ei ole tarkoitettu heille tai heillä ei ole kyselyyn annettavaa, ja siksi ovat jättäneet vastaamatta. Kyselyn tuloksiin tuleekin suhtautua suuntaa-antavina ja jatko- työstämiseen havaintoja nostavina, eivätkä ne edusta tilastollisesti merkitsevää otosta. Ky- selyn tuloksia hyödynnettiin haastattelurungon muodostamisessa ja haastattelujen tausta- aineistona. Lisäksi kyselyiden sanallinen aineisto organisoitiin ja luokiteltiin vastaavasti kuin haastatteluaineisto.

#### 4.2 Haastattelut

Hankkeessa haastateltiin kevään ja kesän 2018 aikana yhteensä 19 kokeilukulttuurin asian- tuntijaa. Asiantuntijat edustavat muun muassa päättäjiä, valtionhallintoa ja yrityksiä. Haas- tatteluihin luotiin yhtenäinen kysymysrunko, joka pohjautui aikaisemmin toteutetun kyselyn aineistoon (liite 2). Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon. Tekstimassan organisoinnissa ja luokittelussa käytettiin apuna laadullisen tutkimuksen analyysiohjelmaa NVivo. Sekä haastattelujen että kyselyn aineisto mallinnettiin NVivo:on laadittua arviointikriteeristöä käyttämällä, minkä jälkeen aineisto ana- lysoitiin sisällönanalyysi-metodia hyödyntäen. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Sisällönanalyysin avulla muodostetaan tutkitusta ilmiöstä tiivistetty kuvaus.

## 4.3 Työpajat

Kyselyn ja haastattelujen lisäksi aineistoa kerättiin kehitystyöpajojen avulla. Kehitystyöpajoilla haettiin erityisesti ideoita, miten kokeilukulttuuria pitäisi jatkossa Suomessa edistää. Työpajojen tavoitteena oli a) Innovoida yhdessä kehitysideoita ja pidemmälle vietyjä ratkaisuja kokeilukulttuurin edistämiseksi, b) Kokeilla ja testata alustavien ratkaisuideoiden toimivuutta eri osallistujien asiantuntemuksen näkökulmista, ja c) Luoda edellytykset tehdä konkreettisia johtopäätöksiä tarvittavista kokeilukulttuurin kehittämisen askelista ja toimivasta arviointikehikosta kokeilukulttuurin edistymisen seuraamiseksi.

Työpajoja järjestettiin kaikkiaan 5 kappaletta maantieteellisesti ympäri Suomea. Tarkoitus oli varmistaa, että eri puolella Suomea asuvat kokeilutoiminnan asiantuntijat saisivat mahdollisimman hyvin äänensä kuuluviin. Työpajoja järjestettiin yhteensä 5; Tampereella 21.8.2018 (15 ilmoittautunutta), Helsingissä 23.8.18 (52 ilmoittautunutta), Joensuu 4.9.18 (20 ilmoittautunutta), Oulu 6.9.18 (28 ilmoittautunutta) ja Helsinki 25.9.18 (hallinnolle suunnattu, 24 ilmoittautunutta). Lisäksi järjestettiin eri ministeriöiden edustajille suunnattu työpaja Helsingissä (24 ilmoittautunutta). Työpajoihin kutsuttiin osallistujia samalla jakelulistalla, jota hyödynnettiin myös kyselytutkimuksessa. Lisäksi lähetettiin kohdennettuja kutsuja paikallisille kokeilutoiminnan asiantuntijoille työpajan järjestyspaikkakunnalla ja sen lähialueilla.

Työpajojen osallistujat tulivat julkihallinnosta (kaupungit, kunnat, ministeriöt, kunnalliset ja valtion liikelaitokset, oppilaitokset, aluehallinto jne.), yksityiseltä sektorilta sekä voittoa tavoittelemattomista organisaatioista (järjestöt ja yhdistykset). Työpajojen kestivät puoli päivää, ja ne koostuivat lyhyistä alustuksista, ideointitehtävistä määriteltyihin kysymyksiin ja konkreettisempien ratkaisuehdotusten kehittämisestä. Kunkin työpajan tuloksista laadittiin kirjallinen yhteenveto heti työpajan jälkeen, joita hyödynnettiin hankkeen tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten kiteyttämisessä. Työpajan tulokset jaettiin myös työpajojen osallistujille jälkikäteen, koska aineistoissa oli paljon konkreettisia kehitysideoita kokeilukulttuurin edistämiseen myös yksittäisiin organisaatioihin liittyen.

## 5 KOKEILUKULTTUURIN NYKYTILANNE

Kokeilukulttuurin nykytilannetta arvioitiin aineistoon pohjautuen neljästä näkökulmasta, joita olivat kokeilukulttuurin muutos (luku 5.1), kokeilujen toimeenpano (luku 5.2.), vuorovaikutus, oppiminen ja viestintä (luku 5.3) ja päätöksenteko ja julkisen sektorin systeeminen muutos (luku 5.4.). Arviointi pohjautuu kehitettyihin arviointikriteereihin, jotka esiteltiin luvussa 3.5.

Luvun loppuun, taulukkoon 6 on koottu yhteenvetona Kokeilukulttuurin nykytilan arviointi hankkeessa kehitetyn arviointikriteeristön valossa. On huomattava, että taulukossa esitetty laadullinen asteikko on suuntaa-antava ja luo pyrkii luomaan yleiskuvan kokeilukulttuurin kehittymisen nykytilanteesta Suomessa.

### 5.1 Kokeilukulttuurin muutos

Kokeilukulttuurin muutosta arvioitiin hankkeessa siitä näkökulmasta, miten julkisen sektorin kokonaisuus on muuttunut kokeilutoiminnan seurauksena ja miten kokeilemiseen liittyvät arvot ovat muuttuneet. Mikä merkitys kokeiluilla on ollut toimintakulttuurin uudistamiselle?

#### Kokeilukulttuurin muutoksen kannalta keskeiset arviointikriteerit:

- kokeilukulttuurin edistyminen niin valtakunnan tasolla kuin alue- ja paikallistasolla (luku 5.1.1)
- riskien hallinta, toteutukseen liittyvän epävarmuuden vähentyminen epävarmuuden sieto ja epäonnistumisen salliminen (luku 5.1.2)
- innostuneisuus, rohkeus, aktiivisuus kokeiluja kohtaan (luku 5.1.3) ja
- toisin tekemisen salliminen 5.1.4).

#### Tiivistetyt havainnot:

- Hankkeessa kerätyn aineiston perusteella kokeilukulttuuri on muutoksessa. Kokeilutoiminta nähdään kiinnostavana toimintojen kehittämisen työkaluna. Hallituksen toimenpiteet ja kärkihankkeet nähdään merkityksellisinä kokeilukulttuurin edistämässä, mutta niiden lisäksi yleinen kiinnostus ja ”kokeiluilmion” esiintyminen julkisuudessa ja mediassa ovat kasvattaneet tietoisuutta.
- Erityisesti innostus, rohkeus ja aktiivisuus kokeilutoimintaan sekä epävarmuuden sietokyky ovat kasvaneet. Kokeileva Suomi -kärkihanke on vahvistanut tällaista aiempaa sallivampaa ilmapiiriä. Epäonnistumisista ja niihin sisältyvistä opeista ei silti vielä kukaan halua viestiä ja kertoa. Epävarmuuden sietokyky ja toisin tekeminen vaativat vielä lisää rohkeutta. Uuteen tapaan toimia ja rohkeampiin kokeiluihin voidaan kannustaa esimerkiksi valmennus- ja koulutuspaketin avulla.
- Kokeilukulttuuri ei ole vielä juurtunut koko valtakunnan alueelle ja kaikille toimialoille. Kokeilutoiminnan leviäminen uusille alueille edellyttää alueiden ja hallinnon välistä vuoropuhelua. Kokeilukulttuuria voitaisiin edistää alueilla verkostojen ja osajien tiedon vaihdon kautta sekä liittämällä kokeilukulttuuri organisaatioiden johtamistapaan ja -kulttuuriin.
- Strategisten kokeilujen ja kärkihankkeiden tuntemus aineiston vastaajien keskuudessa oli vähäistä, eikä kokeiluja selkeästi osattu erottaa kuuluviksi jompaankumpaan. Kärkihankkeiden merkitys kuitenkin korostui tiedonkulun edistämässä, kokeilutoiminnan konkretisoinnissa sekä sen näkyvyyden ja hyväksyttävyyden lisäämisessä. Tämä on tapahtunut muun muassa tutkimusten sekä kokeilujen arviointien kautta.
- Kokeilukulttuurin kehittyminen on melko alkuvaiheessa, joten sen arviointi ja erityisesti kulttuurin muutoksen mittaaminen on haastavaa. Kokeilukulttuurin kehittymistä voi hidastaa käsitteen määrittelyn vaikeus: kokeilutoimintaa ei osata erottaa organisaation normaalista kehitys- ja hanketoiminnasta.

### 5.1.1 Kokeilukulttuurin leviäminen alueellisesti

Kokeilut nähdään **käyttökelpoisena työkaluna toiminnan kehittämisessä, etsittäessä tietoa, keinoja ja vaihtoehtoja päätöksenteon tueksi**. Samaan aikaan kokeilutoimintaa kuitenkin kritisoidaan sitä, että se on **aidosti käytössä vasta tietyillä alueilla**, kuten pääkaupunkiseudulla tai vain rajatulla käyttäjäjoukolla. Kokeiluhankkeita on tehty myös alueellisesti, mutta niiden tulokset eivät ole levinneet tehokkaasti valtakunnan tason toimijoille ja päättäjille. Näin ollen ei voida vielä puhua varsinaisesta valtakunnallisesta kokeilukulttuurista, jossa kokeilutoiminta olisi aidosti jalkautunut kunta- ja aluetasolle ja jossa vastavuoroisesti alueellisten kokeilujen oppeja ja kokemuksia hyödynnettäisiin laajemmin. Kokeilutoiminnan leviäminen uusille alueille edellyttää alueiden ja hallinnon välistä vuoropuhelua.

*Tässä on lähetty liikkeelle nyt Helsingistä ja pääkaupunkiseudulta ja tietynlaisesta ehkä myös sosiaalisesta ympyrästä niin kuin on aika luontevaa kun jotain uutta asiaa viedään eteenpäin, ja varmaan jossain vaiheessa asia sitten laajenee, että jos seuraa-valla hallituskaudella myös panostetaan tähän, niin laajenee sitten myös laajemmalle ja saa ehkä vähän uusia merkityksiä. (tutkija)*

Koska kokeilukulttuurin rakentuminen on vasta alussa, on luonnollista, että se näkyykin selvemmin tietyillä alueilla. Kokeilukulttuuria on myös alettu rakentaa muun muassa kärkihankkeiden avulla, jotka sijoittuvat tietyille organisaatio- ja aluetasoille. Kehittyäkseen kattavammaksi toimintamalliksi **kokeiluja tulisi kuitenkin tehdä Suomessa maantieteellisesti laajemmin**. Sen lisäksi **kokeilujen tulisi olla laajempia ja kattavampia**, nykyisen erillisten pistemäisten pienien kokeilujen sijaan.

*Kokeileva Suomi-hanke on nostanut kokeilut onnistuneesti agendalle. Ongelma on se, että mukana ovat ne, joita kokeilut kiinnostavat tai jotka ovat käynnistäneet kokeiluja. Mutta uusien toimintamallien levittämisessä / jalkauttamisessa menee aikansa. (kyselystä)*

Monissa kokeiluissa nimenomaan **paikallinen tietämys ja tuntemus** ovat keskeisiä elementtejä kokeilujen onnistumiseksi. Mikäli kokeiluihin lähdetään ilman paikallista asiantuntemusta, saattaa vaihtoehtojen kirjo jäädä vaillinaiseksi, eikä näin ollen löydetä kyseiseen ongelmaan parasta mahdollista ratkaisukeinoja. Paikallinen osallistuminen on myös keino lisätä toimijoiden sitoutumista kokeiluun. Kun kokeilu lähtee paikallisesta tarpeesta ja tuottaa siihen aidosti sopivia ratkaisuja, toimijoiden on helpompi nähdä sen tuottamat hyödyt ja sitoutua niiden kehittämiseen.

Kokeilukulttuurin muutokselle, eli sen rakentumiselle ja juurtumiselle pysyväksi ja koko maata kattavaksi toimintamalliksi, **pitää antaa aikaa**. Pidemmällä aikavälillä toiminnan pariin saadaan myös uusia toimijoita, kun kokeiluja opitaan paremmin käyttämään ja hyödyntämään tehokkaammin niiden oppeja. Toimintamallien vakiintuessa ja uusien keskeisten toimijoiden mukaan tulon myötä voidaan puhua aidosta kansallisesta toimintakulttuurista. Tähän tarvitaan myös hallinnon ja alueiden vuoropuhelua. Koska kokeilukulttuurista terminä on vasta suhteellisen tuore ja sen edistäminen poliittisena tavoitteena on tuotu esiin vasta alkanut tämän hallituskauden aikana, voidaan ajatella että kokeilukulttuuri on vasta kehityksen alkuvaiheessa. Konkreettisia arvioita voidaan tehdä kokeilujen välittömistä paikallisista vaikutuksista, mutta niidenkään pidempiaikaisia vaikutuksia on vielä vaikea arvioida. Myös kokeilemisen kulttuurin omaksuminen on vasta rakentumassa. Aineiston perusteella kokeilut ja kokeiluverkostot nähdään yksittäisinä ja erillisinä, eikä tietoa kokemuksista, käytännöistä ja tuloksista juuri jaeta. **Toiminta ei ole siis vielä yhteistä ja systemaattisesti järjestettyä valtakunnallisesti toimijoiden kesken.**

*Eri kokeiluohjelmat eivät tee vielä riittävästi yhteistyötä; Kokeilevan Suomen kokeilut ovat Kokeilun paikassa; Kuntaliiton omina kortteinaan; osin päällekkäin Innokylässä. (kyselystä)*

*Riski on, että toiminta näkyy vain kehittäjäjoukolle. Tosiasiassa kokeilut ovat huomattavasti laajempi yhteiskunnallinen muutos toimintatavoissa kuin kehittymiseen kytkeytyvä. (kyselystä)*

*Verkostoa tulisi vahvistaa ja tiivistää. Ajattelutavan muutokseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Menetelmiä ja ohjeita on eri suunnissa riittävästi, niiden läpivieminen eri tasoilla on nyt oleellista. (kyselystä)*

Kokeilutoiminnan tiedon levittämisen sekä jalkauttamisen lisäksi alueatasolla kaivataan toimijoita tai henkilöitä, jotka auttavat ymmärtämään kokeilutoiminnan luonnetta, tukevat kokeilutoiminnan käyttöönottoa ja auttavat kokeiluprosessissa. Kokeilujen ympärille tarvitaan ihmisiä, ”sparraajia”, jotka ovat innostuneita ja kiinnostuneita viemään kokeilua eteenpäin. Aineistossa mainittiin myös erilaisten tietoteknisten järjestelmien rakentaminen kokeilutoiminnan prosessin ja erityisesti esimerkiksi rahoituksen tueksi. Hankkeen yksi keskeinen työpajaidea ja kehitysehdotus liittyy juuri **kokeiluosaamisen kehittämiseen alueellisesti verkostojen ja osaajien kokemusten ja tiedon vaihdon kautta** (taulukko 2 ja kuva 3).

<p><i>Taulukko 2: Ratkaisuehdotus. Alueelliset kokeilukummit ja kokeiluverkostot kokeiluosaamisen, viestintän ja vuoropuhelun synnyttäjänä</i></p>	
<p><b>Haasteet: Kokeiluissa kehitetyt uudet toimintamallit unohtuvat, kun kokeilu loppuu.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokeiluista ei viestitä tarpeeksi aktiivisesti tai tarpeeksi kiinnostavalla tavalla.</li> <li>• Kokeiluosaaminen ei ole riittävää.</li> <li>• Kokeilut tuottavat tuloksia – mutta niillä ei saada aikaan vaikuttavuutta.</li> <li>• Hallituksen kärkihankkeet ovat jääneet alueilla varjoon ja kokeilutoiminta on pääkaupunkiseutu-keskeistä.</li> <li>• Kokeilutoiminta koetaan liian akateemiseksi, nuorekkaaksi, trendikkääksi tai kaupunkilaiseksi, jotta siihen lähtisi mukaan.</li> <li>• Vuoropuhelua eri toimijoiden välillä ei synnytetä riittävästi.</li> </ul>	
<p><b>Ratkaisu: Kehitetään kokeiluosaamista, viestintää ja verkostoja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueella on kokeilukummi / kokeilutoimisto, joka on mukana kokeilun eri vaiheissa tukena ja mentorina <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ tuo kokeiluun oman asiantuntemuksensa ja kokemukset kokeilun läpiviennistä ja tulosten hyödyntämisestä.</li> <li>◦ auttaa kokeilun suunnitteluvaiheessa miettimään, miten ja kuka kokeiluja voisi hyödyntää alueella ja valtakunnallisesti (ns. kokeilujen viestintä- ja hyödyntämissuunnitelma).</li> <li>◦ auttaa pukemaan kokeilun tulokset tarinaksi, joka lähtee leviämään, ns. kokeilujen palvelumuotoilu.</li> </ul> </li> <li>• Kokeilukummi voi olla toinen kokeilija, jolla on kokemuksia ja osaamista, tai kehitysorganisaatio, joka toimii ns. kokeilutoimistona.</li> <li>• Kokeilukummit voivat toimia alueellisesti ja/tai muodostaa valtakunnallisen kummiverkoston.</li> <li>• Kokeilutoimisto (kehitysorganisaatio tai koordinaattori) tarjoaa koulutusta, tukea ja neuvoja uusille kokeilijoille ja muille organisaatioille (mm. kouluille).</li> <li>• Keskeisiä tehtäviä on tunnistaa alueilla toimijoita, jotka tulee ottaa mukaan kokeiluun ja etsiä kokeilukumppanuuksia, mukaan lukien yrityksiä.</li> <li>• Kokeiluosaamisen kehittäminen olisi kaikille avoin ja maksuton palvelu.</li> </ul>	
<p><b>Hyödyt: Kokeilukummien tai kokeilutoimistojen kautta kokeilujen oppien käytölle ja hyödynnettävyydelle saataisiin parempi suunnitelmallisuus ja viestittävyys.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiantuntijat auttaisivat levittämään tietoa strategisista kokeiluista alueille ja vastaavasti välittämään tietoa alueellisten kokeilujen tuloksista strategisen kokeilun vastuuministeriölle.</li> <li>• Alueelliset kokeilukummit tai –toimistot loisivat uusia kontakteja, kumppanuuksia ja verkostoja kokeilujen kannalta keskeisten toimijoiden välille ja levittäisivät ns. hiljaista tietoa.</li> <li>• Keskityttäessä alueille, vertaisoppiminen tulee mahdolliseksi ja voidaan keskittyä alueille olennaiseen sisältöön.</li> <li>• Kokeilujen onnistumisia ja oppeja voidaan paremmin seurata.</li> </ul>	



- Muutosvastarinta vähenee, kun kokeilujen perusta ja vaikuttavuus, sekä muutostarve kokeilujen taustalla ymmärretään paremmin ("irrationaalisten" kokeilujen kytkentä osaksi isompaa kuvaa).

Kehittämisen tarve tunnustetaan verkostossa ja politiikassa, jossa rahoituslähde avataan (1).

Kokeilutoimisto sparraa verkostotoimijoita kehittämishankkeen luomisessa (siemenrahaa valmisteluun?) (2)

Kokeilu määritellään ja toteutetaan ja sen aikana dokumentoidaan ratkaisu (3) tarpeeseen ja viestitään aktiivisesti ministeriöiden ja kokeilutoimiston suuntaan (4)

Kokeilu laajennetaan valtakunnalliseksi tai toteutusmalli pannaan toimeen valtakunnallisena (5)



Kuva 3. Kokeiluosaamisen kehittäminen alueellisten kokeilukummien ja/tai -toimistojen avulla.

### 5.1.2 Epävarmuuden sietokyky ja epäonnistumisen salliminen

Kokeilemisen ideana on löytää ja testata uudenlaisia toiminta- ja ratkaisumalleja, joten prosessin kulkua ja lopputulosta ei voida täysin ennakoita. Kokeiluihin liittyy lähtökohtaisesti aina epävarmuus ja sen mukanaan tuoma epäonnistumisen mahdollisuus. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että **epävarmuus ja epäonnistumisen mahdollisuus ymmärretään, ja hyväksytään se, että kokeiluihin lähdetessä epäonnistumisia tapahtuu.** Epävarmuutta on opittu sietämään kokeilujen myötä paremmin, koska ymmärrys kokeilukulttuurista on lisääntynyt. Aineistosta nousee kuitenkin keskeisesti esiin, että epäonnistumisista puhuminen on edelleen varsin vaikeaa, eikä niistä uskalleta tai haluta kertoa. Yhtenä syynä tähän nähtiin "hyssyttelyn kulttuuri" ja toisena yksittäisenä syynä nostettiin esiin virkavastuu, mikä saattaa estää rohkean kehittämisen ja kokeilun. Epäonnistumisen kokeminen negatiivisena asiana voi johtaa varovaisuuteen.

**Kokeileva Suomi -kärkihanke on vahvistanut sallivaa ilmapiiriä** kokeilujen ja epäonnistumisten suhteen. Keskeistä on ollut ymmärrys, ettei kokeiluilta odoteta tiukkaa toimintamuotoa tai kapeasti määriteltyjä onnistumisia. Tällä on auttanut kohdentamaan resursseja ja saamaan kokeiluja liikkeelle. Se on myös mahdollistanut kehittämistuen sellaiselle työlle, jota aiemmin olisi pidetty epäuskottavana. Sallivammassa ilmapiirissä siedetään paremmin se tosiasia, ettei lopputulosta voi tietää ennakoon, jos aidosti aiotaan muuttaa asioita.

Kokeilutoiminnan ja kokeilukulttuurin vasta muotoutuessa käytäntöön kaikki eivät ole omaksuneet kokeilutoimintaa keskeiseksi työkaluksi ja näin ollen **kokeilut ovat herkkiä arvostelulle ja tarkalle valvonnalle.** Tällöin erityisesti epäonnistumiset nostetaan herkästi keskustelussa kriittiseen valoon ja ne mahdollisesti lisäävät arvostelua kokeiluja kohtaan, mikä voi edelleen lisätä toimijoiden pelkoa epäonnistumisista. Näin voi käydä erityisesti toimintakulttuurissa, jossa epäonnistumisia ei sallita.

*... kokeilu onki vaikka epäonnistunu tai ei oo tullu niitä tavoitteita niin siitä ei halua oikein puhuaakaan, että ne vähän niin ku vaietaan hissukseen sitten että "no joo tää nyt meni näin". Et se on vähän semmosta aika normaalia käyttäytymistä. Mutta toisaalta sitten että jos puhutaan siitä että kokeilukulttuuri, kokeilut on tämmöstä oppimista, ja siinä pitää sallia myös epäonnistuminen, niin sen takia se ois toisaalta ehkä hyvä että aika rohkeesti kerrotaan että, myös niistä epäonnistumisista. (ministeriö)*



Oleellista onkin pohtia, mitä epäonnistumisista seuraa. Ne kuuluvat osana kokeilukulttuurin luonteeseen ja parhaimmillaan niistä voidaan oppia, jolloin jatkossa osataan toimia toisin. Jos sen sijaan epävarmuutta ei siedetä ja epäonnistumisista vaietaan, ei myöskään oppimista voi tapahtua (ks. luku 5.3.3). **Itse asiassa kokeilua voidaan pitää epäonnistuneena, jos siitä ei ole opittu mitään.** Epäonnistuminen ja siihen johtaneet syyt ovatkin tärkeä tieto jakaa opiksi muille. Kokeilukulttuurin näkökulmasta kunnianhimoisiin ja osin epävarmihin hankkeisiin tulisi kuitenkin rohkaista, jotta aidosti uusia ja erilaisia toimintatapoja voisi syntyä, riskien ja eettisten näkökulmien hallinta luonnollisesti huomioon ottaen.

*Se ois tavallaan, se ois ollu loistavaa että joku tulis kertoon että me tehtiin näitä, tää ja tää ja tää meni hyvin ja toi meni pieleen ja sit et minkä takii meni pieleen. Että sit, sitä-hän oppiahan voi saaha myös niistä epäonnistumisista. Et kyllä jos, senkin pitäis olla tavallaan et mietitään tätä kokeilukulttuurin ideaa just se että, kaikki kokeiluthan ei voi onnistua. (kunta)*

Miten rohkeampaan kokeiluun sitten voitaisiin kannustaa? Haastatteluissa, kyselyssä ja työpajoissa keinoiksi nostettiin muun muassa esimerkkitapausten jakaminen ja **koulutus- tai valmennuspaketin tarjoaminen kokeilijoille**. Tarpeesta syntyy sitoutuminen ja osallistuvien ihmisten tulee ymmärtää, mitä kokeilu tarkoittaa juuri heille myös henkilökohtaisella tasolla. Tämä poistaisi muutosvastarintaa ja ajattelua siitä, että kokeiluja ”puuhastellaan oman työn ohessa”. Kokeilujen tulee olla joustavia, jotta niissä on liikkumavaraa ja jotta ne kykenevät vastaamaan siihen tarpeeseen, jota varten ne luotiin.

**Kokeilujen johtamisella ja johtamiskulttuurilla** on keskeinen rooli kokeilukulttuurin edistämässä. Kokeilujen tulisi olla osa johtamista, jolloin ”lupa kokeilla” olisi sisäistetty ja perusteltu. Tältä osin monen organisaation johtamiskäytännöissä olisi parannettavaa, sillä nykykulttuurin vallitessa pätee usein ajattelu ”jos johonkin laitetaan rahaa, siinä tulee onnistua”. Tämä ei sovi kokeilun luonteeseen, eikä niin sanottuja epäonnistumisia osata hyödyntää. Kokeilukulttuurin vahvistaminen on siten myös ihmisten johtamista ja ”vuorovaikutuskoulutusta”. Tämän tulisi toteutua organisaatiotasolla.

### 5.1.3 Innostuminen, rohkeus ja aktiivisuus kokeiluja kohtaan

Hankkeen tulokset kertovat **selkeästi innostuksesta ja kiinnostuksesta kokeiluja kohtaan**. Kokeilevaan kulttuuriin suhtaudutaan myönteisemmin, ymmärrys kokeilemisestä on vahvistunut ja siten myös uskallus kokeilla ja jakaa oppeja on kasvanut. Toki aineistoon vastanneet ovat jo lähtökohtaisesti kokeiluorientoituneita ja aihepiiriin asiantuntijoita, mikä voi osaltaan kasvattaa innostusta ja kiinnostusta aihetta kohtaan myös vastauksissa.

Innostuneisuus kokeiluihin näkyy muun muassa niin, että se voi nostaa esiin organisaatioihin aiemmin ”kadonneet” tai ”piilossa olleet” ideat esiin, joiden kokeilemiseen ilmapiiiri on nyt suotuisampi. Innostuneisuutta laskeva tekijä on muun muassa se, että **kokeiluista ei useinkaan seuraa mitään, vaan kokeilun päätyttyä tulokset ja prosessista saatu oppi jäävät hyödyntämättä**. Oleellista on myös se, onko kokeilujen piiriin onnistuttu saamaan uusia toimijoita, vai onko tietoisuus ja innostuneisuus keskittynyt vain jo lähtökohtaisesti kiinnostuneille ja kokeilujen parissa aikaisemminkin toimineille henkilöille.

*En tiedä onko asennemuutosta tapahtunut niissä joiden pitäisi muuttua vai onko tämä ylllyttänyt vain jo kokeiluhenkisiä ihmisiä/tahoja. (kyselystä)*

Miksi innostus kokeilutoimintaa kohtaan on kasvanut ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että kokeiluihin lähdetään aikaisempaa rohkeammin? Syiksi aineistossa nostetaan **tietoisuuden lisääntymisen kautta voimistunut innostus ja asenneilmapiiiri sekä muutokset ja tietoisuus kokeilun toteuttamisessa**. Tärkeää on ajattelun ja toiminnan muutokseen liittyvät myönteiset vaikutukset. Ei tarvitse olla täysin valmista, ennen kuin voi kertoa toisille ideastaan. Toimintaa kehitetään ketterästi, ei kuukausien tai vuosien valmistelujen jälkeen. Kokeiluun ei tarvitse ottaa mukaan ”jarruja”.

Kokeileva Suomi -kärkihanke on innostanut eri toimijat kokeilemaan, tekemään ja testaamaan asioita kaikilla tasoilla. Jos on hyvä idea, sitä voi rauhassa testata. Mikäli kokeilu ei onnistu odotusten mukaisesti, on lupa vaihtaa suuntaa. Kärkihanke on myös luonut kokeilu-

kulttuurille uskottavuutta ja luonut ”oikeutuksen” tehdä kokeiluja ilman ennakkoluuloista arvostelua. Sparraukset, tilaisuudet ja hankkeen avoimuus ja positiivisuus ovat olleet keskeiset menetelmät innostuksen, rohkeuden ja aktiivisuuden lisäämisessä.

Nykyisen hallituksen toimenpiteiden koetaan lisänneen tietoisuutta kokeilutoiminnasta ja kannustaneen kokeilutoimintaan. Muutosta on tapahtunut erityisesti kokeilujen tunnettudessa ja hyväksynnässä. Hanke on kasvattanut osaamista myös ministeriöiden tasolla. Laajasta aineistosta nousi kuitenkin esiin myös se, että **myönteisen kehityksen syitä ja eri toimien vaikuttavuutta on vaikea tarkkaan eritellä**. Nykyajassa on menossa useampia hankkeita ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat kokeilujen kokonaisuuteen yksittäisten hankkeiden ja toimien ohella. Kokeilutoiminta on yleisesti saanut julkisuutta melko paljon.

#### 5.1.4 Toisin tekeminen

Kokeilutoimintaan sisältyy ajatus toisin tekemisestä, eli toiminnan kehittämisestä uudella tavalla, perinteisistä toimintatavoista poikkeaviin toimintamalleihin. Kokeilutoiminnan sisäistäminen ja omaksuminen kertovat myös siitä, että asioita ollaan valmiita tekemään toisin, kehittämään eri tavoin ja uudella tavalla. Kokeilujen myötä on lisääntynyt rohkeus tehdä asioita toisin.

Käytännössä kokeilut mahdollistavat sellaisten hankkeiden toteuttamisen, joita ei ole aikaisemmin voitu ajatellakaan toteutettavaksi nopeasti. Kokeilukulttuurissa on kuitenkin kyse tapojen muuttamisesta, mikä on iso muutos. Vaikka kokeiluihin on lähdetty aktiivisesti, rohkeutta uudella tavalla toimintatapoihin tarvitaan vielä selvästi lisää. Tulevaisuudessa tarvitaan lisää joustavia tapoja kehittää uusia toimintamalleja, tehdä innovaatiotoimintaa ja lisätä toisin tekemistä myös julkishallinnon ja julkisten toimijoiden tehtäviin. Vaihtoehtoisten polkujen etsimistä ja avoimuutta on myös hyvä korostaa enemmän.

*Pitäisi kehittää lisää joustavia tapoja tehdä innovaatiotoimintaa, generoida rahaa niille pienille toimijoille... Pienelle toimijalle sit taas iso rahatous voi olla pelkästään raportoinnista niin hankalaa, et oikeesti just sen takia keinoja millä voidaan just ostaa palveluita niin, ettei se oo aina semmosta ihme hallinnollista pyöritystä, niin niitä tarvitaan. (yritys)*

Kokeilutoiminnan leviämistä voi hidastaa käsitteen määrittelyn vaikeus ja yhteisen termin puuttuminen. Kokeiluun vastanneiden yleinen kommentti oli, että kokeilutoiminnasta ei ole yhtenäistä käsitystä ja sen vuoksi organisaatioissa voi olla hankalaa erottaa projekti- ja hanketoiminta tai normaali kehitystyö kokeilutoiminnasta. Käytännössä tämä näkyy niin, että kokeilua saatetaan pitää hyväksyttynä tapana toteuttaa hankkeita, mutta käytännössä kehityshankkeet eivät juuri eroa aiemmista hankkeista.

*Puhutaan paljon kokeiluista, mutta ei oo yhtenäistä sanastoa tai ei oo yhtenäistä käsitystä mitä kokeiluilla tarkoitetaan. (tutkija)*

*Kokeilua pidetään hyväksyttynä tapana toteuttaa hankkeita, mutta hankkeet eivät juurikaan eroa aiemmista hankkeista. Usein on vain lyöty päälle kokeilu-leima. (kyselystä)*

*Onko ne sitte kuinka ollu kokeiluista mitä siellä on tehty, vai onko se ihan vaan normaalia kehittämistä ja asioiden hankkeistamista ja projektoimista, et mikä siel on ollu oikeesti se kokeilu. Et se on ehkä sellanen iso huomio että onko se, miten se kokeilukulttuuri on ymmärretty ja onko ne sitte ollu, että missä menee se raja et mikä on se, mikä on kokeilua ja mikä on ihan perushankekehittämistä, tai ihan tavallista työtä. (yritys)*

*Me tehtiin seurantaa kuinka paljon näitä kokeiluja on, niin ensinnäkin ne luvut mitä me saatiin niin mun mielestä ne on liian korkeita. Ne ei voi olla kaikki mitään oikeita kokeiluista mitä me saatiin sieltä. Me itse asiassa sitten kun raportoitiin hallitukselle, niin vähän vedin alaspäin niitä lukuja ihan silleen hihatuntumalla. (ministeriö)*

Kehittämistoimintaan ja sen mahdollisuuksiin tulisi kiinnittää huomiota. Huomion ja tietoisuuden lisääntymisen lisäksi kasvaisi myös rohkeus tehdä uusia innovatiivisia kokeiluja. Huomion kautta saataisiin myös uusia toimijoita herätettyä mukaan kokeilutoimintaan. Ymmärryksen lisääntymisen kautta toimijat voivat keksiä oman tapansa toteuttaa kokeiluja,

olivat ne sitten isoja innovatiivisia radikaaleja muutoksia tai pienempiä, mutta toiminnan kannalta merkityksellisiä tapoja tehdä toisin tai uusilla, entistä paremmilla toimintatavoilla. Oleellista on kuitenkin huomata, että vaikka kokeiluihin ja toisin tekemiseen kannustetaan, **tarkoituksena ei ole kyseenalaistaa ja korvata aikaisempia toimintatapoja kokonaan, vaan selvittää ja testata ne paikat, missä erilaisille uusille toimintatavoille olisi tarvetta ja hyötyä.**

Aineiston perusteella **julkisissa kokeiluissa ei pääosin uskalleta ottaa tarpeeksi riskejä ja tehdä asioita aivan uudella tavalla.** Osa kokeilutoimijoista ei edes näe mahdollisena tehdä asioita kokeiluissa toisin. Asiassa on kuitenkin tapahtunut lievää edistymistä, ja aineiston perusteella kärkihanke on vaikuttanut tähän positiivisesti.

## 5.2 Kokeilujen toteutus

### Kokeilujen toteutusta arviointiin seuraavien arviointikriteerien valossa:

- Ymmärrys kokeilujen tarkoituksista. Selkeät tavoitteet, ymmärrys kokeilusta liittyen siihen, mitä se tarkoittaa toiminnan, kuten politiikkakokonaisuuden kannalta (Luku 5.2.1).
- Käytettävien keinojen ja tavoitteiden (puutteen) tunnistaminen. Kokeilujen käyttötavat – ratkaisuideoiden (yhteis)kehittäminen, alustava testaaminen, vaikutusten tuottaminen, monistaminen ja laajan muutoksen edistäminen – ovat selkeitä (Luku 5.2.2);
- Kokeilujen toteutus. Kokeilut on suunniteltu tavalla, jossa niillä on luonteva yhteys muuhun toimintaan (Luku 5.2.3); ja
- Etiikka. On muodostunut käsitys kokeiluihin liittyvästä etiikasta (Luku 5.2.4).

### Tiivistetyt havainnot:

- Kokeilutoimintaa pitää viedä pienkokeilujen lisäksi kohti lukumäärältään useampia erilaisia, kunnianhimoisempia ja pitkäkestoisempia kokeiluja. Kokeilutoimintaa ei saa tavoitteen asetannalla kahlita liikaa, vaan tulisi jättää mahdollisuus hyödyntää kokeilujen avulla löydettyjä uusia lupaavia kehityssuuntia.
- Kokeilutoiminnan hyödyt ja lisäarvo pitäisi ymmärtää perinteisen hanketoiminnan rinnalla erilaisena tapana kehittää asioita eteenpäin. Kokeilutoiminnan vahvuus perinteiseen hanketoimintaan verrattuna nousee esiin erityisesti esim. kun kehitettävä asia kohdistuu uusiin, monimutkaisiin tai ihmiskeskeisiin (esim. palvelut) ilmiöihin.
- Kokeilutoiminnan omaksuminen osaksi normaalia kehitystoimintaa syntyy käytännön kokemusten kautta. Siksi se vaatii myös aikaa. Innostuneet ja osaavat yksilöt ovat keskeisessä asemassa kokeilutoiminnan hyödyntämisessä osana kehitystoimintaa. Kokeileva Suomi -kärkihanke on omalta osaltaan edistänyt kokeilujen jalautumista kehittämistoimintaan Suomessa.
- Kokeilutoiminnasta pitäisi tehdä keskeinen osa julkisen sektorin päätöksentekijöiden ja organisaation kehittäjien ammattitaitoa.
- Nykyiset kokeilujen rahoitusmallit eivät kannusta aitoon kokeiluun, vaan ne sitovat liiaksi suunnitelmia ja tavoiteltavia tuloksia. Rahoituksen tulee siis kannustaa paremmin kokeiluun jatkuvan kokeiluprosessin arvioinnin ja innovatiivisuuteen rohkaistamisen avulla. Uusien ratkaisujen etsimisen lisäksi rahoituksen pitäisi myös tukea pitkän aikavälin kehitystyötä.
- Eettiset kysymykset eivät nousseet keskeiseen rooliin tämän hankkeen aineistoissa. Ne ovat kuitenkin tärkeitä näkökulmia. Eettiset kysymykset korostuvat tilanteissa, jotka koskevat kansalaisten terveyttä, toimeentuloa, turvallisuutta, oikeusturvaa ja yksityisyyden suojaa.

### 5.2.1 Tavoitteellisuus

Kokeilutoiminnan tavoitteellisuus eli kokeilujen ohjaaminen tavoitteiden kautta nähtiin haasteellisenä asiana. Kokeilujen tarkoitus on saada vastauksia ja vaihtoehtoisia ratkaisukeinoja kehitettäviin asioihin, mutta samaan aikaan kokeilujen avulla **voidaan oppia myös muita asioita varsinaisten asetettujen tavoitteiden ulkopuolelta**. Mikäli kokeiluissa keskitytään liiaksi vain ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen, saattaa muuta oleellista oppia ja tietoa jäädä huomaamatta. Mikäli kokeilujen raamit eivät salli suunnan muutoksia yllättävien lupaavampien löydösten pohjalta, uudenlaisten ja kenties parempien toimintatapojen saavuttaminen ei ole mahdollista.

*Kokeilun selkeät tavoitteet ovat vähän kaksipiippuinen juttu - jos tavoite on jo selkeä, mitä varten sitten pitää kokeilla? Huomasimme, että tavoitteen toteuttaminen on ennen kaikkea viestinnällinen prosessi, jotta saadaan kaikki olennaiset osapuolet mukaan. Monimutkaisia ajatuksia tai tavoitteita on kuitenkin vaikea selittää selkeästi ennen kuin voi näyttää jotain käytännössä - joten pienet käytännön kokeilut edistävät viestintää todella paljon! Askel kerrallaan ja askeleiden välissä tavoitteiden ja suunnan uudelleenarviointi! (kyselystä)*

Vastauksissa nousivat esiin kokeilutoiminnan hyödyt perinteiseen hanketoimintaan verrattuna. Nämä hyödyt eivät kuitenkaan ole selkeitä läheskään kaikille kokeiluihin osallistuville, vaan **kokeilut nähdään helposti perinteisen hanketoiminnan yhtenä toteutusmuotona**.

*Et se on kokeilemista, että tehdään jotain ja opitaan siitä... hankkeissa usein halutaan tietää tulokset lähestulkoon etukäteen ja edellytetään, kun hankesuunnittelu on hyvin tällaista tarkkaan noudattamista, vaikka olosuhteet muuttuisivat, ja se on tietenkin hölmöä... (tutkija)*

*Kokeilu mun mielestä se antaa paljon enemmän, se antaa myös semmoisia ideoita, jota ei ole tullut ajatelleeksi, jotka on hyödynnettävissä ehkä jossain muualla... Että kyllä siinä semmoinen systemaattinen eteneminen on että ei se ihan oo sitä vehnäjuhopussin valintaa siellä lähikaupassa. (kehittäjä)*

*Totta kai on hyvä edetä [kokeiluissa] jotenkin iteratiivisesti ja ehkä myös niin, että rahoittaja on tiiviimmin mukana siinä prosessissa ja sillä voitasi antaa..jättää asioita auki. Toisaalta sitten se tavoitteellisuus on tärkeätä, että ei kuitenkaan hukata sitä tavoitteellisuutta ja vaan mennä ihmisten pariin tekemään jotain ihan random-juttuja. Että tavoitteellisuus on hyvä, mutta varmaankin kokeilurahoituksessa on syytä olla pikkusen väljempi. (tutkija)*

*Kokeiluilla on selkeät tavoitteet, käyttötavat ja käyttötarkoitus. Perinteisellä lineaarisella kehittämisellä on. Rohkeilla kokeiluilla ei pitäisi olla. Niiden pitää perustua tiedostamattomaan tietoon ja yhdessä tekemiseen yli kaikkien rajojen. (kyselystä)*

Kokeilutoiminnan hyödyt ja erot perinteiseen hanketoimintaan pitäisi entistä paremmin tiedostaa ja myös huomioida tavoitteen asetannan näkökulmasta. Siinä missä perinteiselle hankkeelle voidaan huolellisen etukäteissuunnittelun avulla asettaa konkreettiset tavoitteet ja määritellä selkeät toimenpiteet, vaatii kunnianhimoinen ja rohkea kokeilu enemmänkin **selvitettävän kysymyksen määrittelyä ja joustavuutta** muokata kehittämistoimintaa kokeiluista saatavien oppien perusteella.

Kokeilut tapahtuvat eri toimijoiden yhteistyöllä ja näin ollen toimijoiden keskinäinen **vuorovaikutus on keskeisessä roolissa kokeilujen tavoitteita määritettäessä** – kuka saa äänensä kuuluviin ja kenen tahdon ja tavoitteiden mukaan toimitaan? Aineistosta nousi esiin monia haasteita tavoitteiden määrittelyyn liittyen kuten esim. toimijoiden erilaiset intressit ja sitoutumisen heikkous.

*Kokeilutilanteet luovat paljon mahdollisuuksia. Toimijoiden keskinäiset voimasuhteet ja omat tavoitteet vaikuttavat vahvasti siihen, mihin suuntaan kokeilutoiminta alkaa kehittyä, mitkä toimijat ja tavoitteet alkavat hallita toteutusta ja minkälaisia verkostoja alkaa syntyä. Kokeilutilanteet luovat siis myös otollisia vaikuttamisympäristöjä, kaikkine etuiheen ja ristiriitoineen. (kyselystä)*

*Tavoitteen saavuttamiseen vaikuttaa organisaatio ja sen tavoitteet ja ihmisten tavoitteet. Kun on halua, niin toivottua toimintaa syntyy, mutta jos tehdään vain välttämätön,*

*eikä sitouduta tavoitteeseen, niin ei synny oikeasti mitään. Kaikkien koko organisaatiossa tulee sitoutua uusiin asioihin, jotta ne jäävät kantamaan, sillä yksi ihminen ei pysty muuttamaan asioita kuin hetkellisesti. Kun tieto jää yksittäisille henkilöille, niin koko organisaation sitoutumista ei tapahdu, eikä isoja muutoksia synny. (kyselystä)*

Tavoitteita asetettaessa tulee huomioida keskeisten sidosryhmien mukanaolo ja osallistuminen, jotta voidaan huomioida erilaiset näkökulmat ja sitouttaa eri osapuolet kehittämistoimintaan mukaan. Ymmärrys kokeilutoiminnan soveltuvuudesta, kokeilujen mahdollisuuksista ja käyttötavoista on tärkeää. Kokeilutoimintaan ryhtyessä on **keskeistä pysähtyä alussa pohtimaan, voidaanko ja kannattaako kyseistä asiaa lähteä kehittämään kokeilun avulla?**

*Tavallaan tämä työllisyyskokeilu on siinä mielessä minun mielestä hyvä esimerkki, että jos ajatellaan et mikä on yksi Suomen ongelma on se et työllisyysaste on liian alhainen. Millä tavalla saadaan ihmisiä lisää remmiin ja saadaan parannettua julkista taloutta ... sen tyyppisiä asioita joilla olisi todella iso vaikutus yhteiskunnalle, parempaan suuntaan niin semmoisiahan pitäisi ja silloinhan siinä iso kuva tonne päin niin pitää olla monenlaisia pienempiä juttuja jotka tukee sitten sitä isomman tavoitteen saavuttamista. (kunta)*

*Miksi me tehdään tämä tällä lailla, voitaisko me kokeilla jotenkin toisella lailla, mut ennen kaikkea se, että se kokeilu ei lähde elämään ja laajentumaan ennen ku on istuttu alas ja katottu et miten tää homma tästä lähtee, ja onko tää sen arvonen että tätä kannattaa lähteä laajentaa. Mut se mitä mä en ainakaan kokeilis missään, että jos on vaikka joku asiakasmaksumuutos tai joku lakimuutos tai joku tietojärjestelmän käyttöönotto nii ei siinä hirveesti auta kokeilla, eihän siitä tuu mitään. Et sillen ku meil on systemaattinen, selkeä aikataulu ja tavoite ja sillä lailla nii kyllä mä ihan perinteisen projektin keinoin. (kehittäjä)*

*No kyl mä oon nähny myöskin hypeä. Että tavallaan sitä, että se on tavallaan semmoinen mantra, jonka ajatellaan ratkaisevan kaikki ongelmat ja puhutaan siitä toimintavasta ja mallista ihan niin ku se ois ratkaisu kaikkeen asioihin. Ja siinä on myöskin se haaste vähän olemassa, että kokeileminen ja yleinen kehittäminen on mennyt sekaisin, et ei tavallaan, niin kun mä sanoin niin oikeesti sillai mielletä, että mistä puhutaan. (ministeriö)*

Ministeriöiden edustajille suunnatussa kehitystyöpajassa nousi keskeisesti esiin tarve lisätä kokeilutoiminnan kunnianhimoa ja suunnata kokeiluja vaikuttavuuden näkökulmasta entistä paremmin. Kuluvalla hallituskaudella kokeilutoimintaa on edistetty monin tavoin ja se on synnyttänyt laajan, erityisesti nopeiden pienkokeilujen kirjon. Tämä on ollut hyvä kokeilukulttuurin kehittämisen näkökulmasta. Jatkossa kokeilutoimintaa pitäisi pienkokeilujen lisäksi suunnata enemmän todella uusien ratkaisujen hakemiseen ja samalla tarttua monimutkasiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin kokeilujen avulla. Kokeilutoiminnan hyödyntämisessä olisi hyvä myös tiedostaa, että ”kaikkia asioita ei kannata kokeilla”. On monia asioita, joita perinteisellä suunnitelmallisella hankekehittämisellä voidaan viedä tehokkaammin eteenpäin kuin kokeilujen avulla.

Kokeilujen vahvuus nousee esiin erityisesti kolmella alueella: **1) Uudet ilmiöt, 2) Monimutkaiset ilmiöt, 3) Ilmiöt, joissa ihmisen toiminta on keskiössä (esim. palvelut).** Kokeilut soveltuvat erityisesti tilanteisiin, joissa ilmiö ja ratkaistava asia on uusi, eivätkä keinot tai haluttu lopputulos ole tarkalleen tiedossa. Kokeilut ovat nopea keino löytää erilaisia ratkaisuideoita ja testata ideoiden toimivuus ja niiden taustalla oleva tarve käytännössä. Kokeilut soveltuvat erityisen hyvin myös monimutkaisten asioiden ja ilmiöiden ratkaisemiseen. Perinteisellä suunnitelmallisella kehittämisellä ei välttämättä pystytäkään hallitsemaan monimutkaisia ilmiöitä (esim. verotuksen vaikutusmekanismit). Vaihtoehtona voi olla sarja pienimuotoisia kokeiluja, jotka paljastavat järjestelmän sisällä olevat monimutkaiset vuorovaikutussuhteet käytännössä. Kolmas sovellusalue löytyy asioista, joissa ihmisen toiminta on keskiössä kuten esim. erilaisten palveluiden kehittäminen. Ihmisten toiveet, tahtotila ja toiminta ovat monesti vaikeita selvittää etukäteen riittävän luotettavasti. Kokeilujen avulla päästään näkemään kokeiltavan idean synnyttämä käyttäjän tai asiakkaan reaktio ja sitä kautta arvioimaan idean toimivuutta. Saadun kokemuksen pohjalta käyttäjä pystyy antamaan paljon luotettavampaa tietoa aiotun ratkaisun toimivuudesta.



## 5.2.2 Kokeilujen erilaiset käyttötavat osana kehitystoimintaa

Aineiston perusteella kokeilut on monin paikoin omaksuttu osaksi kehittämistä ja oleelliseksi keinoiksi löytää ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Yleinen näkemys kuitenkin on, että tarvitaan lisää tietoa kokeilujen erilaisista käyttötavoista ja tukea kokeilujen toteuttamiseen. Myös kokemuksia ja tietoa tehdyistä kokeiluista tarvitaan vielä lisää.

*Että me oikeasti saadaan kokeilemisesta semmoinen luonteva työkalu ja se kokeilemisen-sanan sisälläkin ainakin itse näen niin, että sen sisällä on tavallaan monia tosi erilaisia lähestymistapoja ja on aina kysymys siitä, mikä on se substanssi mistä me puhutaan, mikä on se konteksti mitkä on ne ihmiset, jotka on toteuttamassa asioita. Että ei siihenkään ole mitään tavallaan yhtä sabluunaa, mut se et esimerkiksi julkinen sektori oppisi ottamaan tällaisen työkalun yhtä hyväksi työkaluksi kun mikä on joku normeilla ohjaaminen tai rahalla ohjaaminen niin hyvällä alulla ollaan. Mut pitkä matka on vielä. (ministeriö)*

*Useat kaupungit ovat omaksuneet kokeilut osaksi arjen ja toimintansa kehittämistyötä. (kyselystä)*

Laaja omaksuminen aikaansaaminen vaatii ennen kaikkea aikaa. **Ajan kautta erilaisia kokeilumalleja ja tapoja sisäistetään oman toiminnan ja saatujen erilaisten kokemusten kautta.** Eräissä kommentissa todetaankin, että kokeilukulttuuri ei voi edetä ilman että kokeiluja tehdään. Kokeilujen tulisikin laajentua laajemman toimintajoukon toimintamalliksi ja kokeiluille tulisi etsiä sopivia toimintamalleja erilaisiin käyttötarkoituksiin.

*Se [kokeilutoiminta] ei voi edistyä muuten myöskään, kun tavallaan kokeilemalla, että on lähdettävä liikkeelle ja on lähdettävä kattomaan, että mimmosilla asioilla päästään eteenpäin. (ministeriö)*

Kerätyn kyselyaineiston perusteella Kokeileva Suomi -kärkihanke on omalta osaltaan edistänyt kokeilujen jalkautumista kehitystoimintaan Suomessa.

*Hanke on erityisesti tuottanut kehyksen vanhojen, sporadisempien kokeilujen yhtenäiselle ymmärrykselle, jossain määrin laajentanut ymmärrystä kokeiluista (esim. ei odoteta tiukkaa sabluunaa tai kapeasti määriteltyä onnistumista) sekä auttanut mobilisimaan resursseja. (kysely)*

*Esim. omassa organisaatiossaan tietyn tapaiset toimintamallit ovat juurtuneet, uusiin asioihin lähdetään helpommin ja ne tehdään kokeiluna. (kysely)*

*Uskoisin, että hanke [Kokeileva Suomi] on kirkastanut varsinkin joillekin keskeisille asiantuntijaryhmille käsitystä siitä, mitä kokeileminen tarkoittaa, ja miten erilaisia kokeiluja voi käyttää mielekkäästi. Laajemmissa joukoissa on ehkä tapahtunut havahtuminen siihen, että esim. epäonnistuminen kehittämistyössä on aiempaa sallitumpaa. Matkaa erilaisten kokeilujen tarkoituksenmukaiseen käyttöön on vielä paljon. Monien organisaatioiden kehitystoiminnassa kokeilut ovat arkipäivää, joten siinä mielessä Kokeileva Suomi -hanke ei tuo siihen merkittävää uutta suuntaa. Toki hankkeen voi ajatella vahvistavan kokeilukulttuurin vakiintumista niin organisaatiossa kuin alueellisesti ja valtakunnallisesti. (kyselystä)*

Aineistosta nousee esiin myös pohdinta kokeilutoimintojen **käyttöönoton vaatimista rakenteellisista muutoksista organisaatioissa.** Jotta kokeiluja voidaan ryhtyä käyttämään entistä aktiivisemmin, se voi myös edellyttää kehitystoiminnan **organisoinnin muuttamista.**

*Pitäisi vaan huomioda myös siinä ikään kun, että mitä tämä nyt tarkoittaa tämän organisaation kannalta... Täytyy myös kehittää laadullinen prosessi, joka tutkii sitä sen organisaation muuttumista koska muuten yleensä käy niin että niitä uusia toimintatapoja ei voida edes toteuttaa koska ne on liian outoja. (yritys)*

Organisaatiossa toimivat yksilöt ovat keskeisessä roolissa kokeilutoiminnan omaksumisessa – löytyykö organisaatiosta **henkilö, joka innostuu kokeiluista ja ryhtyy aktiivisesti edistämään** kehittämistä niiden avulla. Tällaisten innostuneiden yksilöiden löytäminen ja tukeminen kehitystyössä on aineiston valossa kriittistä.

*Kysymys on niistä ihmisistä. Että lähteeks joku homma menee eteenpäin niin riippuen siitä, että minkä tyyppisiä vetäjiä siinä on, minkälaisen ilmapiirin saa luotua, saadaanko siihen jossain kunnassa, siihen pitää saada innostettua sekä työntekijöitä että sit tavallaan luottamushenkilöitä että se ilmapiiri on salliva ja ymmärtävä ja kannustava kokeiluun, kaikilta osin. (kunta)*

*Siel on niin hyviä tyyppejä ja osaavia ihmisiä ja puhuvat kyllä kokeilukulttuurin puolesta, mutta se että kyllä minä oon se ainut joka yrittää jollain lailla saada ymmärtämään näitä meidän paikallisia et miten sitä voi hyödyntää ja sillä lailla. Et mitään kokeiluvimmaa ei kyllä täällä näy. (kehittäjä)*

Aineistossa puhutaan myös tarpeesta **kokeilujen ammattimaisuudelle** - sille, että kokeilutoiminta olisi osa kehittäjän ammattitaitoa.

*Me tarvitaan sitä ammattimaisuutta siihen kokeilemiseen liittyen ja se ammattimaisuus on sit kuitenkin sellainen ihmisissä kiinni oleva asia...se vaatii sen ymmärryksen syntymistä. Ja sen takia tavallaan sitä on tässä vähitellen rakennettu. (ministeriö)*

*Siellä [kunnan nimi] on kunnan kokeilukulttuuri jalkautettu yhdelle vastuuhenkilölle [henkilön nimi], joka käytännön tasolla osaa ja pystyy saamaan tuloksia. (kyselystä)*

*Jos meil ei oo oikeasti edellytyksiä eikä sitä osaamista, niin miten me saadaan sitten se tekeminen tapahtumaan... Et nyt jälkikäteen ajatellen ehkä meidän olisi pitänyt heti, jotenkin alussa käynnistää massiivisempi kouluttaminen. Mut sitten toisaalta ei ehkä ihmisillä ois ollu semmoista intoa koska se ei ollut puheissa. Et se on, aika tällainen perus muutoskysymys. (ministeriö)*

Ministeriöiden edustajille suunnatussa työpajassa haettiin keinoja **kokeiluosaamisen kehittämiseksi julkisella sektorilla**. Esille nousi mm. seuraavia asioita:

1. Kokeilutoimijoiden tulee ymmärtää, että kokeileminen on aina tarvelähtöistä. Tarve pitäisi selvittää huolella, jotta ei tehdä kokeiluja vain "kokeilemisen ilosta". Jokaiselle kokeilulle pitäisi löytyä selkeä omistaja (= tilaaja). On tärkeää huolehtia siitä, että aiheen omistajat ovat mukana kokeiluissa riittävällä tasolla ja riittävän aikaisessa vaiheessa.
2. Kokeilussa tarvitaan myös suunnitteluosaamista. On tärkeää suunnitella ennen kokeilun aloittamista, miten tulokset vedetään yhteen, miten ja missä vaiheessa tuloksia hyödynnetään päätöksenteossa ja miten kokeilujen tulokset viestitään oivalluttavalla tavalla päätöksentekijöille ja muille sidosryhmille. Aineistossa nousi esiin, että kokeiluja kyllä osataan aloittaa, mutta kokeilujen loppuun saattaminen ja tulosten hyödyntäminen päätöksenteossa on huomattavasti vaikeampaa.
3. Kokeilut pitää myös resursoida oikein. Työpanosta ja budjettia tulee kohdentaa myös tulosten yhteen vetämiseen, viestimiseen ja saatujen hyvien tulosten käytönoton varmistamiseen.
4. On tärkeää tehdä kokeiluprosessin kuvauksia erilaisissa käyttötilanteissa (kunnallinen päätöksenteko, alueellinen päätöksenteko, valtakunnallinen päätöksenteko, lainsäädäntöprosessi), jotta ymmärrys erilaisista kokeilutilanteista parantuu. On myös tärkeää laatia konkreettisia esimerkkikuvauksia tehdyistä kokeiluista (suunnittelu, toteutus, tulosten hyödyntäminen), jotka auttavat ymmärtämään erilaisia kokeilemisen tapoja.
5. Kokeilutoiminnan kouluttaminen pitäisi saada normaaliksi osaksi julkisen sektorin päättäjien ja muiden toimijoiden koulutusohjelmia.
6. On tärkeä viestiä kokeilutoiminnan tuloksista ja onnistuneista esimerkeistä proaktiivisesti "tuuppaus- tai sysäämis- periaatteella".

### 5.2.3 Rahoitus kokeilutoiminnan ohjaajana

Rahoitus on yksi konkreettinen tapa ohjata kehittämistä kokeilevampaan suuntaan. Kokeileva Suomi -kärkihankkeen mukanaan tuoma rahoitus erilaisille pienkokeiluille nähtiin erittäin positiivisena kokeilukulttuuria ruokkivana tekijänä. Tällaiselle yksittäisiä pienkokeiluja mahdollistavalle rahoitukselle haluttiin myös jatkoa. Perinteisemmän hanketoiminnan osalta

koettiin, että rahoitusta tulisi kehittää kokeiluihin paremmin kannustaviksi ja pitkäjänteisemmäksi.

*Tarvitaan pitkäaikaista rahoitusta kokeilujen tekemiseen, opiskelijavaihtoa, virkamiesvaihtoa ja kaikkea muuta vuorovaikutusta, jolla ihmiset altistuvat uusille ideoille ja pääsevät kokeilemaan niitä käytännössä. Ja sitten jatkossa levittämään ideoita kotiorganisaatioonsa. (kyselystä)*

*Meidän asia olisi ehkä just oppia näistä vaiheista, jotta seuraavallakin vaalikaudella tehtäis sitten fiksummin niitä. Että se ois varmaan enemmän meidän tehtävä koota mut nythän me tehdään vähän kootaan näitä eri hallinnonalojen käytänteitä, ja esimerkiksi rahoituksen erilaisia malleja jotka on myös oppimista siitä et okei nää rahotti valtion avulla ja nää hankinnalla ja nää jollain muulla poikkeuspykälällä, et mitkä niistä tavoista toimii ja mitä plussia ja miinuksia niistä on. (ministeriö)*

Nykyisten rahoitusmallien ja hallinnon rahoitukseen liittyvien rutiinien katsottiin sitovan liiaksi toimintaa, eikä esiin nouseville uusille mielenkiintoisille ideoille löydy tilaa kokeilla. Jotta kokeiluja voitaisiin tehdä tehokkaammin, rahoituksen tulisi kannustaa siihen. Rahoituksen pitäisi siis palkita kokeilusta, ei pelkästä tuloksesta. Hankkeen työpajoissa näistä lähtökohdista kehitettiin ratkaisuehdotus kokeilevan toimintamallin sisällyttämisestä rahoitusmalleihin (taulukko 3).

<i>Taulukko 3: Ratkaisuehdotus. Kokeilevan toimintamallin sisällyttäminen rahoitusmalleihin</i>
<b>Haasteet:</b> Nykyiset rahoitusmallit: sitovat liiaksi toimintaa, eivät salli aitoa kokeilua, eivät salli suunnitelmien muutoksia ja sitovat liiaksi tuloksia. Jotta kokeiluja voitaisiin tehdä tehokkaammin, rahoituksen tulee kannustaa siihen.
<b>Ratkaisu:</b> <b>Kokeilevan toimintamallin sisällyttäminen rahoitusmalleihin.</b> Ratkaisumalli voitaisiin toteuttaa osoittamalla määrätty rahasumma nimenomaisesti kokeiluun ja rahoitusta voitaisiin myöntää erissä kokeilun edistymisen mukaan. Kokeiluprosessia tulisikin aktiivisesti arvioida kokeilujen varmistamiseksi. Toimijoita tulisi rohkaista kattavaan ja innovatiiviseen vaihtoehtojen kartoittamiseen. Suunnitelmat tulisi laatia joustavaksi, jotta tarvittavia muutoksia voitaisiin tehdä myös matkan varrella.
<b>Hyödyt:</b> Laajempi oppiminen, uusien toimintatapojen löytäminen ja ymmärrys poisoppimisen tarpeesta. Kerätään myös ”ylimääräisiä”, ennalta odottamattomia tuloksia. Kokeiluja pitää olla määrällisesti paljon, jotta niistä voidaan valita parhaat ratkaisumallit. Toimivien ratkaisujen kehittäminen aitoihin tarpeisiin.

Myös ministeriön edustajien työpajassa edellä esitetty uudenlainen rahoitusmalli sai kannatusta. Kuitenkin heidän keskuudessaan syntyi runsaasti keskustelua **rahoituksen rakenteista**. Ryhmä näki tämän keskustelun erittäin merkittävänä ja tarpeellisena ennen kuin varsinaisia rahoitusinstrumentteja voidaan lähteä laatimaan. Ministeriöiden edustajat pohtivat, onko tarpeen hakea erillistä rahoitusta, vai pitäisikö kokeilujen sisältyä normaaliin tekemiseen ja kehittämistyöhön. Osa perustehtävää kun on uudistuminen. Näin ajatellen kokeilut ja niiden rahoitus eivät myöskään olisi aikaan sidottuja. Toki myös heidän mukaan lisäksi tarvitaan erillistä rahoitusta, mutta nykyisen rahoituksen ongelmat eli pistemäisyys ja lyhytjänteisyys tulisi myös ratkaista.

#### 5.2.4 Toteutuksen laatu

**Kokeiluja on tehty runsaasti, mutta niistä saatujen tulosten hyödyntäminen ja jalkauttaminen on vielä haasteellista.** Kokeiluissa on siis keskitytty kokeilun käynnistämiseen ja toteuttamiseen, mutta se mitä kokeiluista seuraa on jäänyt vähemmälle huomiolle. **Kokeilut jäävätkin usein irrallisiksi, eikä yksittäisistä kokeiluista välttämättä seuraa mitään.** Erityisesti epäonnistuneiksi koettujen kokeilujen kokemukset jäävät usein tiedottamatta ja jakamatta. Kokeilutoiminnan oppien, saatujen tulosten hyödyntämisen ja sitoutumisen kannalta keskeistä olisi, että kaikki toimijat, myös johto, olisivat riittävällä tavalla kokeilutoiminnassa mukana.

*Pitäisi saada kunnat (kuntien johto) työskentelemään yhdessä edes silloin kun kyse ei ole suoranaisestä taloudellisesta kilpailusta. Kunnissa pitäisi tehdä radikaaleja muu-*



*toksia toimintatavoissa jatkuvan pienimuotoisen kehittämisen sijaan. Olisi uskallettava kohdentaa kokeiluihin riittävästi henkilöresursseja (siirtää työntekijöitä uusiin tehtäviin, rekrytoida uusia). (kehittäjä)*

*Tarvittaisiin myös siihen kyllä semmoinen vahva johtotiimin yhteinen näkemys... myös et se et sil ois yhteiset tavoitteet nythän se on vähän enemmänkin semmoista informointia toinen toisillemme informoidaan asioista ja sit siellä näytetään joko peukku ylös tai useimmiten alas. (ministeriö)*

**Kiire** selittää osaltaan sitä, että hankkeen päättyessä aikaa ei enää jää tulosten levittämiseen ja jalkauttamiseen. Monesti **tieto saattaakin jäädä siis vain kokeilussa mukana olleille toimijoille.**

*Se hyödyttää sillon niitä jotka siinä on ollut mukana, mut sit et meil kaikilla on niin kiire tehdä niitä omia juttuja että tavallaan semmonen kollektiivisempi älykkyys se jotenkin jää toteutumatta. (ministeriö)*

Ongelman muodostaa myös se, että kokeiluosaaminen julkisella sektorilla on vasta rakentumassa. Kokeiluihin lähdetessä ei aina osata arvioida sitä, miten ja millä keinoin kyseistä asiaa kannattaisi lähteä kehittämään. Tietoa erilaisista kokeiluista tarvitaan siis vielä lisää, jotta niitä osataan panna toimeen oikeilla keinoilla ja oikeanlaisen toimijaryhmän kanssa. Kokeilutoimintaan ja erityisesti kokeiluprosessin kokonaisvaltaiseen **suunnitteluun (suunnittelu, valmistelu, toteutus, tulosten hyödyntäminen, tiedottaminen) kaivataan lisää ammattimaisuutta.**

*Kysymys vaan on siitä että mielletään siinä alkuvaiheessa että mikä on se asia jota ollaan ratkaisemassa ja millä tasolla halutaan saada vaikutuksia aikaan, ja sit katsotaan et mimmonen työkalu on paras siihen hommaan. Et minkä kokoinen vasara tai taltta tai mikä se sitten onki et otetaan käteen. Ja nyt meil ei oo oikein vielä, ei oikein vielä nähdä tavallaan sitä koko työkalupakin sisältöä että me, meidän oma osaaminen on vajavaista ja sitten me ei nähdä et mikä se monipuolisuus siellä työkalupakissa voisi olla. (ministeriö)*

Aikapulasta, resurssivajeesta tai osaamisen vähydestä johtuviin ongelmatilanteisiin liittyviä ongelmia voitaisiin yrittää vähentää jakamalla käytäntöjä ja kokemuksia maan tasolla, kuntiin ja eri organisaatioihin. Erityisesti työpajoissa korostui viestinnän ja verkostojen kiistaton merkitys kokeiluista opittujen käytäntöjen levittämisessä. Myös oman toiminnan benchmarking kokeiluista toimintatapana ja niiden johtamisessa voisi olla hyvä keino ammentaa oppia omaan toimintaympäristöön.

*Jos me ollaan liian vakavia ja liian paperipölyisiä, niin ei semmoset tarinat leviä. Jos me halutaan et tarinat leviää, niissä pitää olla jotain, joka puhuttelee ihmisiä. (tutkija)*

*Jos siellä on yks ihminen joka on intoutunut siihen ja on kiinnostunu asiasta ja vaihtaa työpaikkaa, niin se asia saattaa hävitä siitä kunnasta ihan totaalaisesti. Näin on meillä monessa casessa tapahtunut et kun työntekijä lähtee pois niin ei se kokeilukulttuuri-kaan jää sinne, et se on niin jokseenkin vähän vielä heikoissa kantimissa tuolla, ollu tuolla varsinki kunnissa, mutta toisaalta sitte taas monet on lähteny juurruttan sitä suoraan kaupungin strategiaan ja et se on sitä kautta tulee. (yritys)*

## 5.2.5 Etiikka

Eettiset kysymykset nousevat kokeilutoiminnassa myös keskeisesti esiin. Julkisen sektorin palveluita kehitettäessä joudutaan tekemisiin esimerkiksi **kansalaisten turvallisuutta, oikeusturvaa ja yksityisyyden suojaa** koskevien kysymysten kanssa. Osa julkisen sektorin palveluista on käyttäjille **välttämättömiä**, kuten **terveyteen ja toimeentuloon liittyvät asiat**, ja julkisen sektorin on turvattava nämä kansalaisilleen **tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti**. Julkisen tahon on huomioitava myös **ympäristönsuojelulliset näkökulmat** toiminnassaan.

Eettinen näkökulma korostuu erityisesti pidemmälle vietyjen koeasetelmatyyppisten kokeilujen toteuttamisessa kun pyritään esimerkiksi tilastollisesti todentamaan jonkun lääkkeen teho valituilla kohderyhmillä. Verrokkiryhmien käyttö esimerkiksi lumelääkkeiden saajina

edellyttää eettistä harkintaa erityisesti silloin, kun puhutaan vakavien sairauksien hoitamisesta.

Yksi eettinen kysymys liittyy siihen, **mitkä asiat kuuluvat valtion ja kuntien toimialaan**. Kunnissa tehtäväkuorma on valtava suhteessa käytettävissä oleviin niukkoihin resursseihin. Kuntien tuleekin **itsehallintonsa** puitteissa pohtia, minkälaisiin hankkeisiin se voi ja mihin sen kannattaa lähteä mukaan. Kunnat ovat ottaneet **lakisääteisten tehtävien lisäksi**, hoitaakseen myös sellaisia tehtäviä, jotka ovat niille **vapaaehtoisia**. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa kunnan matkailuun ja yritystoiminnan tukemiseen liittyvät tehtävät tai esimerkiksi julkisen liikenteen järjestäminen.

Kokeilutoiminnasta voi tulla aineiston perusteella myös hyvin henkilösidonnaista. Useissa kommentteissa todettiin, että kokeilujen toteuttaminen on aktiivisten ja innostuneiden ihmisten harteilla. Yksi eettinen haaste voi syntyä tällaisen ”primus motorin” poislähdön seurauksena, **kun aloitettu kokeilu jää kesken**. Kokeiluja käynnistettäessä annetut lupaukset ja toiveet toiminnan uudistamisesta saattavat jäädä ilmaan leijumaan. Kokeilujen eettisyyden näkökulmasta olisi tärkeää, että kokeilujen toteuttaminen ja toimivien tulosten vakiinnuttaminen eivät olisi riippuvaisia yksittäisistä ihmisistä.

Kerätyn aineiston perusteella tehdyn työn jatkuvuus ja merkityksellisyys on tärkeitä asioita myös kokeilujen tekijöille. He kokevat myös epävarmuutta työnsä merkityksestä – onko tehty työ ollut niin merkityksellistä, että sitä on syytä jatkaa myös tulevaisuudessa.

*Keskenämme [kokeilijat] mietitään sitä, että mitä tästä jää käteen, koska jos sitä ei enää seuraavaan hallituskauteen nosteta tätä teemaa, niin että mitä me saatiin periaatteessa neljän vuoden aikana aikaseksi, vai saatiinko mitään? Ja mikä se meidän oppi oli, ja missä epäonnistuttiin ja mitä olisi pitänyt tehdä paremmin?*

## 5.3 Vuorovaikutus, oppiminen ja viestintä

### Vuorovaikutuksen, oppimisen ja viestinnän kannalta keskeiset arviointikriteerit:

- **Kokeilujen toteutus.** [...] Kokeilut toteutetaan vuorovaikutteisesti ja ne ovat lisänneet kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta ja Kokeileva Suomi -kärkihankkeen ja hallituksen strategisten kokeilujen merkitys kokeiluihin liittyvän vuorovaikutuksen kannalta. Kärkihankke ja strategiset kokeilut ovat edistäneet kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. Kokeiluihin liittyvät käytännöt ja tulokset ovat levinneet kokeilijoiden kesken (luku 5.3.1).
- **Ymmärrys kokeilujen tarkoituksista.** [...] Kokeilujen käyttötavat – ratkaisuideoiden (yhteis)kehittäminen, alustava testaaminen, vaikutusten tuottaminen, monistaminen ja laajan muutoksen edistäminen, ml. viestintä – ovat selkeitä (luku 5.3.2);
- **Oppiminen.** Systeemisen oppimisen edellytykset ja organisointi ovat toteutuneet. On syntynyt käytäntöjä, joilla kokeiluista pyritään oppimaan (luku 5.3.3).

### Tiivistetyt havainnot:

- Vuorovaikutus kokeilutoimijoiden kesken on lisääntynyt ja aktiivisten kokeilutoimijoiden määrä on kasvanut jonkun verran. Kuitenkin vuorovaikutus tapahtuu lähinnä samanmielisen ”kokeiluporukan” sisällä, ja tapahtumissa käyvät usein samat ihmiset. Osa toimijoista ei ole juuri ollut vuorovaikutuksessa muiden kokeilutoimijoiden kanssa. Yksittäiset kokeilut jäävät helposti erillisiksi. Muiden tekemää kokeilutoimintaa on vaikea hahmottaa ja nähdä yhteyksiä omaan toimintaan. Kun kokeilut jäävät irrallisiksi eikä niissä ole jatkuvuutta, ei niistä myöskään opita.
- Kokeilut näkyvät entistä paremmin mediassa, mutta kokeiluista viestintä voisi olla parempaa ja näkyvyys vielä suurempi. Kokeiluviestintää seuraavat lähinnä jo valmiiksi kokeiluista kiinnostuneet. Yhtenäinen kokeiluterminologia ja -kieli ovat vasta muotoutumassa.
- Osa kokeilutoimijoista kokee oppineensa kokeiluista esim. tiedonvaihdon, rahoituksen ja koulutusten myötä. Osa toimijoista on edennyt pienestä kokeilusta toiseen ja oppinut matkan varrella. Kuitenkin kokeilujen tulokset saattavat jäädä jopa ko-

konaan tarkastelematta ja hyödyntämättä

- Kokeileva Suomi -kärkihanke on lisännyt vuorovaikutusta ja synnyttänyt uusia verkostoja etenkin aktiivisten kokeilutoimijoiden kesken. Kuitenkin toimintaa olisi voinut nivoa vielä tiiviimmin varsinaisiin käytännön kokeiluihin. Kokeilun paikka -nettisivustosta on ristiriitaisia näkemyksiä. Yleisesti se koetaan tarpeelliseksi, mutta silti haastateltavat eivät ole sitä juuri käyttäneet. Sillä on myös puutteellinen tunnettuus, mikä vähentää sen vaikuttavuutta.
- Hallituksen strategisten hankkeiden käytäntöjen levittäminen ja tulosten levittäminen sekä niistä oppiminen tai kokeiluihin liittyvän vuorovaikutuksen lisääminen eri toimijoiden kesken on toistaiseksi ollut vähäistä, mikä johtuu osin myös siitä, että hankkeet ovat osin kesken.

### 5.3.1 Vuorovaikutuksen lisääntyminen

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että **vuorovaikutusta on syntynyt kokeilutoimijoiden välille ja se on lisääntynyt**. Kehittäjätahot tekevät enenevässä määrin yhteistyötä, ja kokeilujen parissa toimivat eri organisaatiot ovat entistä enemmän vuorovaikutuksessa keskenään. Kokeileva Suomi -kärkihankkeella on ollut tässä selvä rooli, mutta hallituksen strategisten hankkeiden vaikutus jää epäselväksi. Kuitenkin voidaan sanoa, että tämä työ on vasta alussa ja vuorovaikutusta sekä tiedon jakamista eri toimijatahojen välille tarvitaan vieläkin enemmän.

Eräistä vastauksista ilmenee myös se, että usein kokeilujen **alussa tiedottaminen on ollut aktiivista**, mutta sittemmin hiljenee. Näin todettiin myös kärkihankkeen osalta. Kaivattaisiinkin toimijoita, jotka systemaattisesti ylläpitäisivät ja kehittäisivät poikkisektoraalista ja -alueellista vuorovaikutusta (ks. myös luku 5.1.1). Muutamien vastausten perusteella uhkana on se, että ajan saatossa hyvä alkutyö unohtuu, ellei vuorovaikutusta jatketa aktiivisesti myös alkuinnostuksen ja käynnistysvaiheen jälkeen.

*[Kokeileva Suomi kärkihanke on] pitänyt yllä keskustelua ja tehnyt näkyväksi. Jäänyt kuitenkin ylätasolle valitettavasti. Alku näytti lupaavalta, mutta vauhti on hiipunut ja yleisluontoisuus lisääntynyt. (kyselystä)*

*Kulttuuri ja asenteet kokeiluja ja kokeilukulttuuria kohtaan ovat parantuneet varsinkin julkisella sektorilla. Sparraukset, tilaisuudet ja hankkeen avoimuus ja positiivisuus ovat olleet keskeiset menetelmät. (kyselystä)*

**Verkostot** nähdään keskeisenä vuorovaikutuksen lisääjänä. Niissä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta tieto, kokemukset, oppi ja innostuskin leviävät laajemmalle käyttäjäjoukolle. Esimerkiksi Kuntaliitto ja sen kokeilulähtötiliä nähtiin keskeisenä toimijana kuntapuolen verkoston ja yhteyksien luomisessa. Myös erilaisten asiantuntijatahojen merkitystä korostettiin. Verkostoja kannattaa myös rakentaa laajemmin, erilaisten organisaatioiden kesken mukaan lukien julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat. Vaikka toimialat ovatkin niissä erilaisia, ajatus kokeilutoiminnasta ja sen merkityksestä on kuitenkin yhteinen. Esimerkiksi julkisen sektorin toimija voi saada oppia yksityisellä sektorilla toteutetuista kokeiluista. Keskeisinä vuorovaikutuksen kanavina mainittiin myös Innokylä, Kokeilun paikka sekä Kalasatama. Haastateltavat eivät erityisesti kokeneet näiden tahojen olevan päällekkäisiä tai kilpailevia keskenään. Myös näiden kokeilufoorumeiden edustajat kertoivat tekevänsä yhteistyötä myös muiden vastaavien tahojen kanssa. Yhteistyötä saattaa selittää yhteinen rahoittajataho tai esimerkiksi alueellinen yhteistyö.

Yksi kokeilukulttuurin leviämisen haaste on, että **toiminnassa on pitkälti samat henkilöt, jo lähtökohtaisesti kokeiluista kiinnostuneet**. Kun toiminnassa on mukana pitkälti samanhenkisiä ihmisiä, saattavat erilaiset ja kriittisetkin puheenvuorot jäädä esittämättä. Kyseenalaistamista ei tapahdu ja keskustelut keskittyvät tiettyjen tuttuun raamien sisään. Jos vuorovaikutusta olisi myös eri organisaatioista ja eri intresseillä varustelluilta tahoilta, esiin saattaisi nousta uudenlaisia, toimintaa kehittäviä elementtejä.

*Mut aina samat ihmiset. Jotka ymmärtää sen kokeilemisen tarpeen ja se on sellasta, ollaan kaikki samaa mieltä. Se on jotenkin helppoa sillon, ei siinä mitään ongelmaa oo.*

*Ei tuu märkää rähtiä naamalle kellekään. Toinen ongelma on se että ei siel oo ketään hallinnon ulkopuolelta. Et miten sitä rajapintaa että miten se ois intensiivisempi se rajapinta ja vilkkaampi että siellä oliskin joku yksityiselt puolelta ja siellä ois joku startu-pista ja näin pois päin. (kehittäjä)*

*Kehityksen kärjessä ovat ne, jotka olisivat siellä muutenkin. Eniten muutoksen tarpeessa jäävät tyypillisesti passiivisiksi ja kärkihankkeen kehälle tai sen ulkopuolelle. (kyselystä)*

**Kokeileva Suomi -kärkihankkeen** katsotaan rakentaneen tärkeitä yhteistyöverkostoja kokeilijoiden välille ja tehneen kokeiluja tunnetummaksi. Aineistossa kuitenkin todettiin, että kärkihankkeen vaikutukset ovat vasta alussa. Kokeileva Suomi on järjestänyt tilaisuuksia kokeilijoille, mutta vuorovaikutusta niissä tulisi vielä lisätä. Toisaalta vastauksissa korostettiin sitä, että kokeilijan pitää olla myös itse kiinnostunut ja halukas tarttumaan asioihin. Oleellista on myös se, mikä on kokeilijoiden toimivalta asian suhteen ja kuinka taitavia nämä henkilöt ovat sitouttamaan muita henkilöitä toimintaan mukaan

*Tiedon vaihtoa, oppien levittämistä ja yhteistyötä tapahtuu enemmän kuin ennen tätä hallitusohjelman kärkihanketta. Kokeilun paikka alkaa tuoda kansalaisia yhteen. (kyselystä)*

*Hanke on ollut yhteistyössä hyvin laajan ja monipuolisen toimijajoukon kanssa. Hanke on todennäköisesti pystynyt rohkaisemaan ja tarjoamaan näkyvyyttä edelläkävijöille. Lisäksi hanke on pystynyt sparraamaan kiinnostuneita tahoja, jotka eivät itse ole olleet teemassa niin hyvin sisällä. Vaikutukset ovat olleet kuitenkin uskoakseni enemmän pistemäisiä kuin koko maan kattavia. (kyselystä)*

*Jos meille on niin sanotusti annettu sellaisia henkilöitä joilla ei oo mitään mahdollisuuksia vaikuttaa, siel organisaatioissa mihinkään, jollon he on käytännös postilaatikko. Ni tavallaan miten sellasilla pelimerkeillä sä pystyt rakentamaan sillojen yli menevää tekemistä jollon se jää tasan siihen, sen yksilön ehkä hyvin pieneen toimivaltaan. Ja tää on sama ongelma meillä monessa muussakin et miten me saadaan se, et on oikeet ihmiset joilla on sitten mahdollisuus tehdäkin jotain sitoutua johonkin... Mut jos me haetaan toimintatapamuutost ni silloin kaikki pitäis saada sitoutettua samalla tavalla. (poliitikko)*

Vuorovaikutusta tapahtuu myös hankkeiden, kokeilutoimintaa tukevien tahojen, keskuudessa. Esimerkiksi yhteisillä toimitelillä, kuten arviointiraadeilla tms. sitoutetaan eri toimijoita yhteen. Aineistossa mainittiin myös **julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhteistyön lisääntymisestä** ja sitä kautta raja-aitojen madaltumisesta. Tällaiset yhteydet saattavat tiedon jakamisen ja yhteistyön kautta synnyttää myös uusia kokeiluja ja toimintoja ja edistää oppien jakamista.

*Se on yks tosi positiivinen juttu että me ollaan nyt vihdoinkin ymmärretty, löydetty toisemme ja ymmärretty et näit täytyy tehdä yhdessä näit asioita, et meil on tosi moni juttu tehdä semmosena monen toimijan yhteisenä verkostona vaikkapa nyt nää kokeilukiihdyttämöt ja muut tällaset et koska niis on ihan yhteinen päämäärä ni se on tosi mielekästä ja aika uutta, niin hassulta ku se kuulostaa ni et nyt alkaa tuntua siltä että me vihdoinkin aletaan oppia tekeen yhteistyötä näissä asioissa. Kuitenkin on niin pienet ympyrät et tunnetaan sit jo aika hyvin toisemme ja, ja sillä tavalla helppo tehdä yhdessä. (ministeriö)*

### 5.3.2 Viestintä, käytäntöjen ja tulosten leviäminen

Kokeilukulttuurin leviämisen yksi arviointikriteeri on kokeiluihin liittyvien käytäntöjen ja tulosten leviäminen kokeilijoiden kesken. Tässä viestinnällä on keskeinen tehtävä.

Aineiston perusteella **yleisen tason tietoa kokeiluista ja niiden asemasta yhtenä päätöksenteon työkaluna on saatu levitettyä suhteellisen hyvin**. Kokemuksellinen tieto, **käytännön kokemusten ja hyvien käytäntöjen jakaminen sen sijaan on jäänyt selvästi vähemmälle**. Kuitenkin kokemuksellista tietoa ja sparrausta kokeilujen toteuttamisesta ja tavoitetasosta, tuloksista kertomisesta ja hyödyntämisestä päätöksenteossa sekä kokeilutoimintaan liittyvästä lainsäädännöstä.

*Mun mielestä tos viestinnässä on aika paljon korostunu tää jotenki positiivinen, et asennemuokkaus ja hypettäminen ja rohkeus ja uudistaminen. Ja silloin ehkä se et mitä täs nyt varsinaisesti tehdään ja miten, niin se on jääny vähä vähemmälle huomiolle, ja se on varmaan ihan luonnollistakin että ensin markkinoidaan ideaa ja sitte pitäis miettiä että mikä se idea sitten on, tarkalleen ottaen ja miten se voisi palvella lainsäädäntöä. (tutkija)*

*Kyllähän se menestyksestä viestiminen on hirveen tärkeet tässä vaiheessa että pystytään näyttää ne onnistumiset ja ostaa ikään ku lisää aikaa. Tää on iso muutos joka ei ihan yön yli tapahdu ni pitää pystyy näyttää ne toisaalt ihan vaikuttavuuden vuoksi... (asiantuntija)*

*Tietysti sit voi lopahtaa koko kokeiluinto jos huomaa että no ei se sit johdakaan mihinkään. Et se pystyttiin osottamaan että täl on hyvii vaikutuksia, mutta ei se sit johtanu mihinkään tosiasialliseen muutokseen ni totta kai mä mietin sit seuraavan kerran et jaksanko lähtee käyttämään energiaa ja panostusta sit siihen että lähetään taas kokeilemaan jotain jos, oma analyysi on että no, ei se kuitenkaan vaikuta meiän organisaatiossa... jos miettii sitä seuraavaa vaalikauttaki että keskeinen asia tietysti varmaan on et miten me saadaan nostettuu sille, seuravalle, tasolle tää, homma. Et niistä pienistä kokeiluista sitten isommiksi muutoksiksi tehtyy se. (ministeriö)*

Kiinnostavat tarinat kokeilujen kokemuksista, sekä hyvistä ja huonoista, nähtiin hyvänä keinona levittää tietoa. Tämä voidaan tehdä erilaisin keinoin, kuten suoraan toimijalta toiselle, sähköisellä alustalla tai median kautta. **Tiedon tarve on myös erilaista kokeilun eri vaiheissa.** Alkuvaiheessa tietoa tarvitaan muun muassa kokeiluprosesseista – miten erilaisia kokeiluja on mahdollista ja kannattaa toteuttaa? Useammassa haastattelussa nostetaan erityisesti esiin hankintoja koskevat hankkeet ja siis hankintaosaamisen tärkeys kokeiluprojekteissa. Toisaalta kokeilun loppuvaiheessa usein käy niin, että aikaa ja rahaa ei enää ole ja toimijat siirtyvät seuraavan, uuden tehtävän pariin, jolloin viestintä ja kokemusten levittäminen jää vaillinaiseksi. Tulosten raportointiin, levittämiseen ja juurruttamiseen tulisi myös varata resursseja. Kokeilukulttuurin edistämisen kannalta keskeistä on tulosten jakamiskanavien monipuolistaminen ja aktiivinen hyödyntäminen. Myös kokeilujen seuranta ja niistä raportointia olisi tarpeen tehdä systemaattisemmin. Johdon sitouttaminen, rahoittajan asettamat velvoitteet ja esim. erilaiset työpajat nostettiin esiin tämän edistämisen keinoina. Myös vaatimus tuottaa kokeilun opeista lyhyt raportti sähköiselle alustalle nousi esiin.

*Annettais semmonen alkusysäys ja siitä syntys se keskustelu, siitä syntyis ne tarinat ja siitä syntyis se kiinnostus niitä asioita kohtaan, ja näytettäis että tätä se kokeilukulttuuri on. (tutkija)*

*Aina ku kaupunki on toimijana, niin sillen tämmösten pientenkin hankintojen tekeminen saattaa olla haastavaa. (yritys)*

**Sähköinen alusta** on teknisesti helposti saavutettavissa, mutta tiedon löytäminen vaatii etsijältään aktiivisuutta ja lähtökohtaista kiinnostusta. Toisaalta alustoja kannatettiin tiedon jakamisen olennaisena keinona, ja erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että on yksi kaikki, jopa kansainväliset kokeilut, kokoava alusta. Tämä nousi esiin sekä kyselyssä, haastatteluissa että työpajoissa, joissa tähän kehitettiin ratkaisumalleja (Taulukko 4).

*Mä oon itse hieman skeptinen tollasten alustojen onnistumiseen mutta muistaakseni silloin ku se workshop oli jossa sitä alustaa mietittiin niin mä sanoin että kyllä se kannattaa tehdä, mutta kannattaa kyllä miettiä muitakin keinoja miten asioita levitetään, se ei- yleensä tällaset alustat kiinnostaa vaan niitä jotka on jo muutenki kiinnostuneita. Ne ketkä ei oo kiinnostuneita, ketkä ei osaa, ketkä itse asias tarviis eniten sitä ni ei ne tommosista alustoista yleensä oo kiinnostunu niin ku ei mistään muustakaan. (tutkija)*

*Niitäkin oikeasti tarvitaan niitä digitaalisia alustoja joilla saadaan sitten käyttäjät mukaan helposti ku joku kokeilu lähtee käyntiin, että se ei aina pelkästään riitä et sul on ne ihmiset siinä pöydän ympärillä vaan ehkä jonkun digitaalisen kautta saadaan niihin yhteys, niin niitä tarvitaan myös. (yritys)*

*Meillä oli semmonen ajatus, että kaikki nää AIKO kokeilut viedään sinne kokeilupaikka alustalle, mutta se ei oo oikein kyllä toiminu... Me ei oikein tiedetä mikä se ongelma on. [...] ja sit siinä on ihan sitä, että ne rahoittajat ei oo valvonu sitä, että ne hanketoi-*



*mijat vie niitä sinne ja jos se hanketoimija ei oo ite kokenu, että tästä on mulle kauheesti mitään hyötyä. (ministeriö)*

<b>Taulukko 4. Ratkaisuehdotus. Kokeilujen systemaattisempi koonti, niistä oppiminen digitaalista alustaa edelleen kehittämällä ja sen tunnettuutta lisäämällä – ”Kokeilunpaikka 2.0”</b>
<p><b>Haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyviä esimerkkejä (paikallistason) kokeilutoiminnasta ja onnistuneesta viestinnästä ja oppimisesta on. Yleensä hankkeissa ei ole tarpeeksi resursseja levittää tuloksia ja käytäntöjä.</li> <li>• Epäonnistumisista viestiminen jää pääosin tekemättä, vaikkakin epäonnistumisia sallitaan ennistä paremmin. Epäonnistumisista oppimiselle on suuri tarve toimijoiden keskuudessa.</li> <li>• Kokeilut ovat usein jääneet yksittäisiksi ja irrallisiksi, jolloin niillä ei ole ollut vaikutusta kehitystoimintaan.</li> <li>• Vuorovaikutus tapahtuu lähinnä samanmielisen ”kokeiluporukan” sisällä ja tapahtumissa käyvät usein samat ihmiset.</li> <li>• Rahoittajat eivät vaadi kokeiluhankkeilta tarpeeksi tulosten jakamista.</li> <li>• Kokeileva Suomi kärkihankkeen avulla on syntynyt uusia verkostoja, kärkihanke on järjestänyt tilaisuuksia ja pitänyt nettisivuja, jotka ovat edesauttaneet kokeilutoimijoiden oppimista. Kokeilun paikka –nettisivustosta on ristiriitaisia näkemyksiä. Yleisesti se koetaan tarpeelliseksi, mutta silti haastateltavat eivät ole sitä juuri käyttäneet. Monille työpajoihin osallistuneille sivusto oli täysin tuntematon.</li> </ul>
<p><b>Ratkaisu: Valtakunnallisen kokeilutoiminnan ja alustojen yhdistäminen (datapankki)</b></p> <p>Työpajoissa toistui tarve valtakunnan (jopa kansainvälisen tason) kokeilualustasta ja -tietokannasta, joka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokoaa kokeilujen kehittämisosaamista, kokeilujen muotoiluosaamista, vahvistaa kokeilukonsepteja sekä tietoa aiemmista kokeiluista, niiden toimenpiteistä ja opeista. Rohkaisee kertomaan myös haasteista ja mahdollistaa kokeilujen vertaisarvioinnin.</li> <li>• Antaa ohjeita ja työkaluja kokeilujen tekoon.</li> <li>• Tarjoaa moderoitua keskustelua ja avoimen kehittämisalustan; myös rahoittajille tietolähde ja osaamista / malleja hyödynnettäväksi.</li> <li>• Koordinoi kokeilujen kehittämispäivät, mahdollisuuksien mukaan eri tasoilla (kunnat, maakunnat, valtio) ja teemoissa, sekä palkitsee parhaat kokeilut vuosittaisessa gaalassa, joka te-levisioidaan.</li> <li>• Rahoittaja velvoittaa raportoinnin alustalla. Mahdolliset alueelliset kokeilukummit, -verkot ja -toimistot käyttävät ja hyödyntävät alustaa systemaattisesti.</li> <li>• Toimivan alustan kehittäminen hyötyisi palvelumuotoilijasta. Alustan houkuttelevuuden ja tunnettuuden lisääminen mm. tarinan kerronnan ja median avulla.</li> </ul>
<p><b>Hyödyt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyötyjiä ovat muun muassa kehittäjät ja kokeilijat eri organisaatioissa sekä rahoittajat. Laajamittaisen ja aktiivisen alustan käytön kautta tiedonvaihto paranee ja kehittämisosaaminen lisääntyy.</li> <li>• Kokeilujen oppeja voidaan seurata paremmin ja ottaa käyttöön muiden kokemuksi. Lisää vertaisoppimista.</li> <li>• Hyvin suunniteltu, tehokkaan hakutoiminnon ja tiedon lajittelun omaava datapankki mahdollistaa tiedon laajan hyödyntämisen ja personoinnin.</li> <li>• Kokeilujen oppien ja kokemusten avaamisen kautta voi syntyä uusia liiketoimintatideoita.</li> <li>• Eri alojen ristiinpölytys mahdollistuu.</li> <li>• Tarve vastaa Kokeilunpaikka.fi:tä, mutta tarvitaan alustan edelleen kehittämistä ja laajamittaista tunnetuksi tekemistä, jotta hyödyt realisoituvat.</li> </ul>

Kokeilijat voisivat olla vielä näkyvämmiin esillä esimerkiksi **mediassa** kertomassa kiinnostavista kokeilukokemuksistaan ja niiden myötä aikaansaadusta muutoksesta, vaikkakin meillä on useammat isot kokeilut ovat saaneet näkyvyyttä mediassa. Erityisen merkittävänä medianäkyvyys koettiin alueellisella tai paikallisella tasolla. Nykypäivänä **sosi-**

**aalisen median** kanavat ovat monille tärkeitä viestinnän, kokemusten jakamisen ja keskustelun kanavia. Käytäntöjen ja tulosten leviämässä oleellista on myös se, **kuinka hyvin kuulijat kykenevät reflektomaan saamaansa informaatiota** – miten tämä kokeilu voisi hyödyttää meitä, miten siinä saavutettuja hyötyjä voitaisiin saavuttaa myös meillä?

*Ihan pelkkä kokeileminen et me kokeillaan, niin ei voi olla mikään hirveen suuri uutinen enää tänä päivänä, vaan että ne hyvät tulokset. Ja et ehkä vielä semmoset dramaattiset tulokset että tän perusteella päätimme muuttaa toimintatapamme, tai teimme sitä ja tätä, ja tämmöstähän on. (ministeriö)*

*Pitäis osata myös synnyttää sellasii kokeiluja jotka herättää sopivasti huomioo ja keskustelua, eikä aina semmosia akateemisen tylsiä tai jotenki fiksuja perinteisessä mielessä et sitte ne helposti vaan hautautuu siihen semmoseen perusjärkevyyteen mitä kaikkialla muuallaki on. Et sen pitäis erottua siitä hälystä riittävästi. Ja sitten siinä yhteydessä ku se median huomio keskittyy sit siihen luontevasti, niin siinä yhteydessä sitte puhua näistä muistaki kokeilusta, et meil on käynnis täs paljon kaiken näköistä täs muutakin. (tutkija)*

Tiedon jakamisen kannalta keskeistä on myös se, minkälaisesta ongelmasta ja organisaatiosta on kyse. Joskus kyse saattaa olla hyvin **spesifistä, toimiala ja organisaatiokohtaisesta toimintamallista**. Monesti kuitenkin toimintamallit ovat soveltuvin osin monistettavissa.

*Kokeilut ovat hyvin tiedossa ko. toimialalla, jota se koskettaa. Se mitä tarvitsemme vielä, on oivallukset, kuinka hyödyntää oivalluksia yli toimialarajojen. Lisää ennakoluulotomuutta ja rohkeutta peliin. (kyselystä)*

*Jos on löydetty joku toimiva käytäntö ni jollain uudella, tai kokeilemalla löydetty joku tapa tehdä asioita paremmin toisin. Se ei tietenkään suoraan tarkota et se välttämät ois monistettavissa toiseen kuntaan mutta millä keinoilla ne, nopeasti sais ainakin omia kokeiluja liikkeelle jos se ei ois sellasenaan monistettavissa. Jos on evidenssiä et se jossain muualla on tuottanu positiivisii vaikutuksii tai sit jos se on suoraan monistettavissa ni miten se saadaan, otettua, nopeasti sitten, käyttöön siellä. (ministeriö)*

Aineistosta nousee esiin se, että **kehittäjätahot tekevät enenevässä määrin yhteistyötä**. Kokeilujen parissa toimivat eri organisaatiot ovat entistä enemmän vuorovaikutuksessa keskenään **ja kokeilujen edistäjät ja fasilitoijat tuntevat pitkälti toisensa**. Kuitenkin aineistosta käy toisaalta ilmi myös se, että **toisten tekemisiä ei välttämättä tunneta**. Muutama kommentti tuli myös siitä, että nyt kehitteillä olevat mallit pohjautuvat vahvasti vanhoihin, jo olemassa oleviin toimintamalleihin.

**Laaja-alaisempi tulosten ja oppien jakaminen on keskeistä myös politiikkatason opimisena sekä valtakunnallisen toimintamallin kehittämisen kannalta**. Aineiston perusteella näyttää sille, että toimintoja näiden asioiden kehittämiseksi on kyllä tehty, mutta toimijatahot toimivat varsin itsenäisesti.

*Mä oon nähny kyllä sen VM:n kokeilun loppuraportin, se löytyy netistä. Et kylhän he on sanonu että on paljon kokeiltu ja tavallaan he korostaa sitä että kunnat on olleet hyvin kokeilevaisia ja näin. Mut loppujen lopuks kukaan lainsäätäjä joka on säätäny sen kokeilulain ei oo kysyny kokeilijoilta et miten tää homma meni, mitä tästä pitäis oppia. Nii kyllä mun mielestä ainaki jos puhutaan lainsäädäntökokeiluista nii olis syytä sen parlamentaarisen ryhmänkin jollain lailla kommunikoida niitten kokeilujen kanssa ainaki sit loppuvaiheessa, et se ei näytä se loppuraportti sille että ihan hirveesti on kokeiltu ja se oli se tavote ja tää on nyt toteutettu. (kehittäjä)*

Kyselyaineistosta nousee sekä Kokeileva Suomi -kärkihanketta ja Kokeilunpaikkaa kehuvia että arvostelevia kommentteja. Kärkihankkeen yhtenä merkityksenä nähdään tutkimus- ja selvitystyö ja sen tulosten tiedottaminen kokeilijoille. Kärkihankkeen ja Kokeilunpaikan olemassaolo on myös osoitus asian tärkeydestä, ja tätä kautta kokeilutoimijat saavat tukea ja huomiota työssään.

*Kokeilevalle Suomelle et vielä selkeemmin ehkä tämmösille pienille toimijoille et miten voin olla mukana muutenkin ku kokeiluhakujen kautta, että miten voi olla mukana vielä, et konkreettisia lähtöjä. Ja musta on, niin ku mä sanoin et tosi hienoo et on ollu näit sessioita joissa jaetaan tietoa ja muuta. (yritys)*



*Omassa työssä kehittäjänä julkista hallintotehtävää tuottavassa yksityisessä organisaatiossa olen pystynyt saamaan joitakin kokeiluja käyntiin - hyödynsin tässä hankkeessa tuotettua hyvää aineistoa - sekä tausta-aineistoa että käytännön aineistoja ja videoita. Kiitos niistä. Näin tämä hanke on edistänyt ainakin yhden organisaation tasolla kokeilukulttuurin edistämistä. (kyselystä)*

*Niin se on hyvä ajatus mut ei se oo mun mielestä lähteny lentoon, sillai kun sen pitäis. Et senhän pitäis olla paikka josta sä käyt kattomassa et mitäs kaikkia hakuja meillä on tällä hetkellä auki. Jos on raha, rahat voi olla viidestäsadasta viiteen miljoonaan, kaikkee siltä väliltä. Et mitäs meillä on auki täällä hakuja. Ja siellä pitäis olla myös muiden niitä hakuja kun Kokeilevan Suomen ja et se ois alusta ja paikka niille. Sit se alkas kerääntyä vähän niin kun hunajapurkin tavalla ne alkas kerääntyä samaan paikkaan ja sit se laajentas sitä. (yritys)*

Aineistosta nouse melko vähän mainintoja **hallituksen strategisten hankkeiden viestinnästä, käytäntöjen ja tulosten leviämisestä**. Erityisesti perustulokokeilun tiedettiin paljon olleen esillä ja esitettiin myös, että esim. soteen liittyvät kokeilut olisivat laajalti kiinnostavia ja siksi niiden kautta saataisiin samalla hyvin näkyvyyttä myös kokeilutoiminnalle.

*Se on tuonut käsitteen suomalaiseen poliittiseen keskusteluun. Käytännön keissit, pienet kokeilut ja esim. perustulokokeilu, josta puhuttiin paljon kun se käynnistyi. Nyt ei enää niinkään: miksi ei? (kyselystä)*

*Uskon et vuorovaikutus on lisääntyny tän kautta, mut varmaan se voi olla että ne jotka tässä on ollu vahvasti mukana niin ne on enemmän löytäneet toisiaan ja tehneet juttuja ja sitten, eihän tää, julkisuudessa sillä tavalla mun mielestä nousu isoks jutuks. Että toki sitten se saattaa nousta semmosten asioiden kautta, kun nyt okei vaikka Kelalla on oma hankkeensa tää perustulokokeilu. (kunta)*

### 5.3.3 Oppiminen

Kokeilujen tarkoituksena on löytää uudenlaisia toimintatapoja päätöksenteon tueksi ja oppia jotain uutta, mitä aikaisemmin ei vielä tiedetty. Jotta tätä voi tapahtua, kokeiluun ryhdyttäessä olisi tärkeää hahmottaa se ilmiö ja kokonaisuus, mihin ratkaisua lähdetään hakemaan. Tärkeää on myös hahmottaa, minkälaisena edellinen toimintamalli on koettu, mitä muut vaihtoehdot ovat ja miten uusi vaihtoehto toimii suhteessa muihin toimintatapoihin. Oppimista voi tapahtua sekä kokeiluprosessin että sen tulosten perusteella. Lisäksi tulee sisäistää kokeiluissa piilevä mahdollisuus epäonnistumisesta. Luvan epäonnistua voisikin kääntää siten, että on **velvollisuus vain oppia** ja että se riittää, kävi miten kävi.

*Osallistuin Kokeilun Paikkaan ja minä henkilökohtaisesti sekä organisaationi oppi kokeilemisen kulttuuria, sen arkipäiväisiä käytäntöjä ja prosessia. Opimme menemään suoraan asiaan, viestimään, kysymään kysymyksiä ja olemaan aktiivisesti yhteydessä olennaisiin toimijoihin koko prosessin ajan. Ja huomasimme, että ennalta kuviteltu ei toiminutkaan - vain kokeilu opetti sen mikä oikeasti toimii! (kyselystä)*

*Sillon ku lähdetään liikkeelle niin ei tiedetä lopputulosta mutta voidaan ajatella jo se systeemi, mihin sen kokeilun lopputulokset tulee sijoitettavaks, jollon tavallaan voidaan miettii sekä se oppimisen ulottuvuus että mahdolliset rahotuksen ja muut ulottuvuudet jo siinä liikkeellelähdon vaiheessa. Ettei ajatella, ettei tavallaan toisteta sitä samaa mallii mikä meillä toistetaan kehittämishankkeissa, että rahotetaan joku kehittämishanke, projekti, pilotti, ja sit ku se loppuu niin ei oo tavallaan mitään muut ku hankeraportti. Koska ei oo alun perinkään mietitty sitä että mihin sitä lopputulemaa hyödynnetään. Siinä mielessä et siinä alkuvaiheessa ajatellaan se koko maailma, se koko mihin mahdollisesti hyvät ratkasut sijoitetaan, se olis sitä jolla myöski se parempi kokeiluista ja niitten tuloksista oppiminen vois mahdollistua. (ministeriö)*

*Pieni tiimi jotka tätä on pyöritetty niin on opittu kierros kierrokselta et hei miten näitä pitää tehdä, ja just sen takii niin ku mä sanoin et me ollaan nyt, nyt on viiden kierros meillä ja nyt siinä on nää yrityskumppanit, et me ollaan koko ajan muokattu, me ollaan luotu niitä työkaluja, kaikkii esimerkiksi että millä, esim. lomakkeita millä nää on yhteydessä, me ollaan pystytty luomaan sellasia asioita mitä muut kaupungit on ottanu käyttöön, ja sitte toki jokaisesta kokeilusta tulee ja generoituu tiettyjä oppeja... kau-*

*punkikin oppii joka ikisestä kokeilusta jotain. Koska tavallaan siinä koko ajan rakennetaan niitä eri layereita ja palikoita. (yritys)*

Aineiston perusteella tietoa ja **oppia kokeiluista ja niiden mahdollisuuksista on jaettu suhteellisen paljon**. Alkuinnostus on siis saatu tehokkaasti tartutettua. Muun muassa Kokeileva Suomi -kärkihanke ja Kokeilunpaikka on todettu aineistossa informatiivisina foorumeina, joista oppia on saatu ammennettua. Toisaalta muutamissa vastauksissa nousi kuitenkin esiin myös se, että lisää oppia käytännön toteutuksen ja syvemmän osaamisen suhteen tarvitaan edelleen. Tämä asia nousi erityisesti esiin kokeiluhankkeiden loppuun viemisen suhteen – miten kokeilut tulisi lopettaa ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeää on myös ymmärtää, milloin kokeilut ovat toimiva menetelmä, ja milloin kannattaa käyttää jotain muuta ratkaisumallia. Oppia tarvitsevat sekä kokeiluja tekevät, kehittäjät että hallinto. Kokeilujen erilaisuuden vuoksi eri tahojen tieto- ja osaamistarpeet ovat erilaisia.

*Sitä kapasiteettien rakentamista, tarvitaan tosi paljon. Niit tarvii kehittä hallinnon sisällä, sit tarvitaan polkuja joilla pystytään kytkemään hallinnon ulkopuolista, osaamista siihen kylkeen. (asiantuntija)*

*Kokeilut itsessään ei niillä oo merkitystä jollei ne ole isomman, osana isompia kehityskulkuja ja prosesseja ja käytäntöjä. On ne sit innovaatiopolitiikassa, on ne rahotusprosesseissa, on ne niis, hallituksen ilmiöiden, määrittelemien yhteiskunnallisesti tärkeimpien kysymysten ja ilmiöiden purkamises osiin ja oppimisessa siitä ja lisää uutena tiedonlähteenä. Ja mun mielestä tää kertoo siitä että, tietyllä tavalla se et jos me tehdään ensin vaan kokeiluja ja sit me lähetään pohtiin et mihin tää tieto käytetään niin siinä käy näin. (kehittäjä)*

Oppeja ja kokemuksia voi jakaa erilaisissa **tilaisuuksissa ja foorumeilla, joissa kokeilijat voivat kertoa, mitä ja miten he ovat tehneet** ja samalla oppia vertaisiltaan. Aineistossa mainittiin myös **arviointikumppani**. Tällä tarkoitettiin henkilöä tai yrityskumppania, joka oli mukana kokeilussa kertomassa ja opastamassa, miten kokeiluja voidaan tehdä ja levittämässä edelleen uusien hankkeiden oppeja muualle eteenpäin. Oleellista on, että tietoa ja oppia osataan ottaa vastaan matkan varrella ja muuttaa tarvittaessa jo tehtyjä suunnitelmia. Tietoa voidaan jakaa ja vaihtaa esimerkiksi prosessista, työkaluista ja mahdollisuuksista.

*Me esimerkiksi parannamme palvelujamme koko ajan ja otamme niihin jopa asiakkaat yhdessä muotoilemaan hyviä ratkaisuja. Kokeilujen avulla saamme tiivistettyä yhteistyötä entisestään eri toimijoiden kanssa. (kyselystä)*

Aineistossa todettiin myös useampaan otteeseen, että **monet isot kokeilut ovat vielä kesken, eivätkä niiden tulokset ja näin ollen opit ole vielä nähtävissä**. Pienemmistä kokeiluista toki oppeja on jo saatu, mutta niidenkin hyödyntämistä olisi syytä tehostaa. Tätä voitaisiin tehdä esim. aineistossakin mainittujen **arviointikehikoiden** kautta. Niiden avulla voidaan arvioida kokeiluprosessia ja hyödyntää siinä saatuja oppeja. Käytännössä tämä päätämisyvaihe jää usein tekemättä. **Systemaattisen oppimisen malli puuttuu vielä**.

*Ne on must kaikki viel niin kesken ettei sitä voi oikein arvioida. Ja sehän on tavallaan se yks iso haaste et jos meil on tämmösiä isoja strategisia kokeiluita, ni me ajatellaan et me pystytään ulosmittaamaan sieltä jotain, ennemmin kuin myöhemmin mutta kun ne tulokset näkyy vasta myöhemmin... Et sitähan vois nyt testata tai mitä olemme opineet tän kokosten kokeiluiden käynnistämisestä. Et nehän on myös arvokkaita kohtia. (ministeriö)*

*Et koko aika pitäis myös arvioida et mitä me voidaan täst oppia niin se on kyl mun kokemuksen mukaan aika heikoissa. Et me aina vaan mennään kohti sitä seuraavaa steppiä että, et ei riittävästi mietitä sitä et mitä täs opitaan. (ministeriö)*

*Onhan niit ollu vuosikymmenten, tavallaan ajan tuki erilaisii kokeiluja mutta tämmösellä systemaattisella tasolla niin ei ole ollu jollonka tietysti tässä alkuvaiheessa on mennyy siihen et on opittu kokeilemaan. (ministeriö)*

## 5.4 Päätöksenteko ja julkisen sektorin systeeminen muutos

Päätöksentekoa ja julkisen sektorin systeemistä muutosta arvioitiin hankkeessa siitä näkökulmasta, miten kokeilut ja kokeilukulttuuri näkyvät osana päätöksentekoa ja julkisen sektorin systeemistä muutosta. Systeemisellä muutoksella viitataan, päätöksenteon tietoperustaan, politiikkalinjauksien muotoiluun, toimeenpanon ohjaukseen ja asiakasprosesseihin sekä prosessioppimiseen ja julkisten organisaatioiden osaamiskapasiteetin kehittymiseen.

### Keskeiset arviointikriteerit olivat:

- Kokeilujen luoma tietoperusta osana politiikkasykliä (luku 5.4.1).
- Kokeilutoimintaan liittyvä oppiminen ja systemaattinen oppiminen osana keskuhallinnon virkamieskulttuuria (luku 5.4.2).
- Kokeilujen tuottaman tiedon kytkeytyminen päätöksentekoon (luku 5.4.3).
- Kokeilujen toteutuksen onnistuneisuus osana politiikkalinjausten toimeenpanoa (luku 5.4.4).

### Tiivistetyt havainnot

- **Kokeilujen ja kokeilukulttuurin rooli osana politiikkasykliä ei ole vielä vakiintunut.** Käsitteellisesti kokeilutoiminnalla viitataan yksittäisiin tapauskokeiluihin ja laajamittaisiin kokeileviin politiikkalinjauksiin. Kokeilut nähdään lähinnä politiikan valmisteluun ja ratkaisuvaihtoehtojen valmisteluun liittyvänä tiedontuotannon lisänä. Kokeiluilla nähdään olevan myös päätöksentekoa legitimoiva rooli.
- **Kansallisella tasolla kokeilutoiminnalta puuttuu systemaattinen ote, joka näkyy erityisesti näköalattomuutena ja kokeilutoiminnan irrallisuutena.** Kokeilut eivät kytkeydy politiikkalinjauksiin eikä niillä ei ole selkeää omistajuutta. Kokeilujen pitkä aikajänne aiheuttaa myös haasteita niiden toteutukseen. Edellä mainituista syistä kokeilujen tuottamasta tiedosta ei hyödytä optimaalisesti, politiikkaoppiminen on hajanaista ja skaalautuvuus puutteellista.
- **Kokeilukulttuurin juurtuminen osaksi päätöksentekoa edellyttäisi virkamieskulttuurin muutosta.** Aineistosta nousee esiin kaksi tapaa juurruttaa kokeilua osaksi valtion hallintoa: 1) kokeilutoiminnan organisointi osaksi tietoperustaisen päätöksenteon ja hallinnon kehittämisen tukea tai 2) kokeilutoiminnan juurruttaminen osaksi hallinnonaloittaista politiikkaprosessia. Kokeilutoiminnan hahmottaminen omana kehitystoimintonaan on nopeampi toimintatapa, mutta sen haavoittuvuus liittyy hankemaiseen toimintatapaan, joka saattaa jäädä irralliseksi ”kehittämistrendiksi”. Virkamies- ja päätöksentekokulttuurin muutos puolestaan vaatii paljon aikaa ja määrätietoista johtamista.
- **Toistaiseksi on liian aikaista arvioida kokeilutoiminnan vaikutuksia valtionhallinnon päätöksentekoprosesseihin.** Kärki- ja strategisten hankkeiden osalta näkyvyys ja tunnettavuus näyttävät olevan rajallisia. Aineistossa näkyy kuitenkin selvästi se, että kokeilutoiminnasta keskustellaan aikaisempaa laajemmin.

### 5.4.1 Kokeilut osana politiikkasykliä

Päätöksenteko on elimellinen osa julkista politiikkaa. Klassisesti päätöksenteko on poliittista toimintaa, jossa yhteiskunnallisia arvopreferenssejä punnitaan. Päätöksenteko on siis osa politiikan muotoilua. Kokeilut voidaan näin ollen mieltää osaksi virkamiesvalmistelua, jonka pohjalta päätöksiä tehdään. Tällöin on tärkeää, että kokeilusta on jo olemassa tuloksia. Kokeilujen arvo määrittyy kokeilun tuloksien eli niiden tuottaman evidenssin kautta.

*Et kyllä hyviin asioihin tartutaan aina kun jotakin pystytään ratkaseemaan. Siinä tulee siis se tietysti että se on testattu, koettu ja havaittu että toimii. Ja sit myöskin, aika mo-*

*nesti näissä asioissa on myöskin se kustannustehokkuus siellä takana, eli se tuo jotain oikeesti lisäarvoa siihen hommaan. Niin mä en nää mitään syytä etteikö siis myöskin päätöksenteossa se huomioida erittäin hyvin ja korkealle, tällaset asiat. Ja ne on enemmän ku tervetulleita koska siis, tässä on monesti todettu että päätöksentekijöissä ei se viisaus aina piile vaan juuri siinä että on koettu, testattu, nähty että toimii joku asia siellä arjessa ja käytännössä hyvin. (poliitikko)*

Kokeilun tuloksien hyödyntämisessä on todennäköisesti liiaksi tukeuduttu onnistumisiin ja toimivien ratkaisujen löytymiseen. Haastatteluaineistossa korostuikin epäonnistuneiden kokeilujen merkitys myös päätösten valmistelussa.

*Pitää myöskin sitten ostaa se toinen puoli että näissä kokeiluissahan ei aina onnistuta. Et se kulttuurin edistäminen et näissä kokeiluissa ja hankkeissa voi olla et myöskin epäonnistutaan, niin sen edistäminen myöskin ja sallivuus, ois tarkeeta. Et se paine ei oo aina se et se, et se viedään viedään väkisin maaliin jollakin tai jotain väkisin löydetään sieltä tai väkisin edistetään. Ei se oikeesti toimi. Niin senkin myöntäminen ja kertominen auki ja tiedottaminen siitä että hei näin ei kannata toimia. Niin sekin on tarkeeta. Koska virheistäkin opitaan hyvin paljon. (poliitikko)*

*Se viesti pitäis tulla vielä vahvemmin sieltä johdolta et hei et nyt teil on lupa kokeilla ja nyt testaillen haetaan sitä parasta ratkasua, yks keskeinen oli ainaki se. Et aika paljon on semmosia kulttuurijuttuja jotka sitten vaikuttaa korvien väliin et uskaltaako vai eikö uskalla. (ministeriö)*

Kokeiluilla nähdään aineiston perusteella yleisesti olevan merkitys parempaan politiikkavalmisteluun. Kokeilujen merkitys näyttäytyy yleisemmin hyvien tai huonojen käytäntöjen tunnistamisena systemaattisen päätösvaihtoehtojen punnitsemisen sijaan.

*Ja sitten, ne pitää punnita että onko ne tuoneet sitä lisäarvoa ja sitten sitä mitä on lähetetty hakemaan tai että et onko ne ratkaisseet jonkun ongelman tai pulman. Niin, ehkä mä voisin sanoa että, vähän olen nähnyt niitä tuloksia. (poliitikko)*

Kokeilutoiminnan tulosten yleistettävyyttä pohdittiin myös laajasti. Alla oleva sitaatti antaa hyvän kuvan siitä, mitä haasteita kokeilutoiminnan avulla saatuihin vaikutusarvioihin liittyy silloin, kun kyseessä on ”tapauskokeilu” systemaattisen kokeilun sijaan.

*Kokeilut tuottavat kiinnostavia tuloksia, uutta vuorovaikutusta ja ratkaisukeskeisiä ehdotuksia julkisen sektorin arvioitavaksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kokeiluympäristöt olisivat neutraaleja ja että niiden tuottamat tulokset olisivat sellaisenaan hyväksyttävissä tai laajennettavissa. Siksi muutosten tekeminen niiden perusteella ei ole yksiselitteistä eikä erityisen nopeaa. (kyselystä)*

Pahimmassa tapauksessa kokeilusta muodostuu päätöksenteon kriteeri. Pelkästään se, että jotakin on kokeiltu, toimii päätöksenteon tukena vaikka kokeilun tuloksista tai vertautuvuudesta ei ole mitään tietoa.

*Mä kovin usein näen semmosta tilannetta et tavallaan päätöksenteossa on tarve tehdä ratkasuja ja sitte muistetaan et tätä kokeillaan jossain, ja sitte on kolme vaihtoehtoa ja sit kysytään että no mitäs tuloksii näistä on, ja sit vastaus on ei meil oo viel mitään tuloksii näistä kokeiluista ja sitte todetaan päätöksenteon osalta että no, otetaan toi vaihtoehto B mitä on kokeiltu. (ministeriö)*

Hankkeen aineistossa pohdittiin kokeilujen merkitystä politiikkaprosessille myös legitimitietin näkökulmasta. Kokeilut ja niiden hyödyntäminen on keino vahvistaa julkisen toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä. Kansalaisten osallistumisen kautta kokeilutoiminta voi siis olla keino vahvistaa osallistuvaa demokratiaa ja lisätä päätöksenteon näkyvyyttä.

*Mä nään ton kokeilemisen kuitenkin niin paljon laajempänä asiana ku kokeilemisena itse asiassa. Mun mielestä se voi olla reitti, vahvistaa kansalaisten luottamusta julkiseen hallintoon ja ehkäpä jopa poliittiseen päätöksentekoon. Ja se pitää opetella tekemään sillä tavalla et se on reilu läpinäkyvä ja semmonen et ihmiset ymmärtää mitä siin tapahtuu. Niin ikään ku tän prosessin miettiminen sellaseksi että se oikeesti vastaa ihmisten käsitystä. Muuten me ollaan siin riskissä että ihmiset ei ymmärrä mitä täällä touhutaan... Nii sit mä uskon et siel on kysymyksiä että se, sekin pohjustais sitä että ne tulokset saatais lopulta sitte käyttöön ku ihmiset uskoo niihin ja alkais vaatimaan si-*

*tä että hei meillähän on tää kokeilu ja mehän oltiin tekemäs tätä kokeiluu ite ni miksei se nyt voi näyttää. (asiantuntija)*

Kokeilut saattavat tuottaa siis julkista arvoa osallistamisen, osallisuuden, avoimuuden ja vaikuttamisen muodossa. Kokeilujen tuottamaa lisäarvoa politiikkavalmistelussa ei siis nähty ainoastaan tehokkuuden vaikuttavuuden näkökulmasta. Kokeiluilla on myös rooli politiikka-prosessien toimeenpanossa ja hallinnon kehittämisessä.

*Mulle kokeileminen on tapa oppia ja saada tietoo, tehdä tilaa uudistumiselle ilman tavallaan hierarkista johtamista, se on aika lähellä se asia mikä mulle siinä kokeilemisessä on relevanttia ja silloin sit tavallaan se kysymys siitä, että onks näissä asioissa sitä elementtiä että halutaan oppia, tai halutaan saada tietoo. Et ku sit tavallaan siin on myöskin se kysymys että silloin pitäis olla se ajatus siitä että halutaan saada sitä evidenssiä, tehdä sen evidenssin pohjalta jotain johtopäätöksiä ja silloin pitäis ensinnäki nähdä se et mitä niissä kokeiluissa on saavutettu ja mitä on saatu aikaan ja oikeesti sit nojata siihen ja, nää ulottuvuudet vois olla vahvemmin mukana näissä... kokeiluissa. (ministeriö)*

Monelle haastateltavalle kokeilutoiminnan rooli politiikkaprosessissa oli epäselvä. Tätä selittää parhaiten se, että kokeilutoiminnalla viitattiin todella eritasoihin kysymyksiin. Toisaalta kokeilut nähtiin osana politiikkavaihtoehtojen määrittelyä sekä niiden vaikutusten arviointia, toisaalta ketterinä toimeenpanon keinoina. Valtionhallinnossa kaivattaisiinkin käsitteellistä selkeyttä kokeilun (pilotointi), koeasetelmaan perustuvan kokeilutoiminnan (systemaattinen kokeilu, jossa hankitaan tietoa huolellisesti suunnitellun koeasetelman avulla) sekä näyttöön perustuvan politiikan välille (ei varsinaista kokeilu toimintaa, vaan aikaisempaan tutkimukseen, kokeiluihin ja arviointeihin perustuvaa suunnittelua).

Ratkaistavasta kysymyksestä riippuen kokeilutoiminnan tarve voi olla hyvinkin erilainen. Usein myös pienimuotoisille yritykseen ja erehdykseen perustuville kokeiluille on tarvetta ja niidenkin tuloksista voisi olla hyötyä muiden kokeilujen suunnittelussa. Erilaisten kokeilujen tuloksista tulisi jakaa entistä aktiivisemmin tietoa, jotta muut kokeilut voisivat sujua helpommin.

*Me tehtiin nopeiden kokeilujen ohjelma sen takii et fiksu kaupunkikehittäminen on hidadasta, täytyy tehdä jotain nopeeta että asiat menee eteenpäin, saadaan konkreettisia esimerkkejä. (yritys)*

Useasta haastattelusta päällimmäisenä esiin nouseekin systematiikan kaipuu. Jotta kokeilutoiminta voisi edesauttaa onnistunutta politiikkaprosessia, olisi sen oltava hallittu ja suunniteltu kokonaisuus. Ilman kokeiluun sitoutunutta tilaajatahoa tai vastaavaa kokeilu saattaa jäädä irralliseksi ja ajelehtimaan erillään, ilman että sitä sidottaisiin aitoon tarpeeseen ja haluan saada asiasta tietoa. Jotta kokeilut ja niistä saadut tiedot eivät jäisi irrallisiksi ja paikallisiksi, ne pitäisi sitoa osaksi valtakunnallisia politiikkalinjauksia. Tämä ei koske luonnollisesti kaikkia kokeiluita, esimerkiksi pienkokeiluilla on usein paljon käytännönläheisempi tarve. Lyhyesti sanottuna **kokeilua ohjaavalla / tilaavalla taholla tulisi olla käsitys siitä kokonaisuudesta, johon kokeilu kuuluu**. Keskeisintä olisi edelleen kehittää ”kokeilujen hyödyntämistä ja tilaamista”, sillä kokeilujen tilaamisen taito on tärkeää omistajuuden lisäksi. Vastauksissa näkyikin selvästi, että periaatteessa kokeiluista kerätään tietoa, että ylipäättään on kokeiltu, mutta siitä tiedosta ei välttämättä seuraa mitään. Osa haastatteluista oli turhautunut huomattessaan, kokeilun toteuttaminen itsessään oli nähty riittävänä tuloksena, sen sijaan että kokeiluprosessin hyödyt ja opit aidosti selvitettäisiin ja otettaisiin mukaan päätöksentekoon.

*Et ne kokeilut itsessään ei niillä oo merkitystä jollei ne ole isomman, osana isompia kehityskulkuja ja prosesseja ja käytäntöjä. On ne sit innovaatiopolitiikassa, on ne rahoitusprosesseissa, on ne niis, hallituksen ilmiöiden, määrittelemien yhteiskunnallisesti tärkeimpien kysymysten ja ilmiöiden purkamises osiin ja oppimisessa siitä ja lisää uutena tiedonlähteenä. (kehittäjä)*

*Et kylhän he on sanonu että on paljon kokeiltu ja tavallaan he korostaa sitä että kunnat on olleet hyvin kokeilevaisia ja näin. Mut loppujen lopuks kukaan lainsäätäjä joka on säätäny sen kokeilulain ei oo kysyny kokeilijoilta et miten tää homma meni, mitä tästä pitäis oppia. Nii kyllä mun mielestä ainaki jos puhutaan lainsäädäntökokeiluista nii olis syytä sen parlamentaarisen ryhmänkin jollain lailla kommunikoida niitten kokeilujen*



*kanssa ainaki sit loppuvaiheessa, et se ei näytä se loppuraportti sille että ihan hirveesti on kokeiltu ja se oli se tavote ja tää on nyt toteutettu. (kehittäjä)*

Kokeilujen suunnittelun ja systemaattisen toteuttamisen puolesta puhuu myös yksittäisten kokeilujen rajallisuus ja kontekstisidonnaisuus. **Kokeilujen monistamiseen ja skaalaukseen tarvittaisiin selvästi tukea.** Aineiston mukaan monesti lisäarvoa kokeilutoimintaan toisikin se, että mallia testattaisiin useammassa eri organisaatiossa, esimerkiksi tietyn toimintamallin toimivuutta testattaisiin eri puolilla Suomea. Näin saataisiin tietoa siitä, mitkä elementit säätelevät sitä, toimiiko malli vai ei ja mitä erityistarpeita malleilla on. Tätä tulosten hyödynnettävyyttä ja yhteistä laajempaa kehittämistä tehdään kuitenkin aineiston perusteella erittäin vähän. Hankkeet ovat erillisiä, eikä niitä liitetä mitenkään yhteisen ilmiön kautta muualle. Yhteistyötä ei tehdä ja näin ollen synergiaedut jäävät saavuttamatta.

*Jos... joka varuskunnassa ois kokeiltu sitä samaa ja sitte ne ois yhdessä miettinyt että mikä se malli on joka vois toimia kaikilla ja millä lailla vois lähteä laajentaa ja maastouttamaan sitä yhdessä sovittua toimintamallia, nii meiltä jäi tavallaan tekemättä se yhteensovittaminen ja tulosten hyödyntäminen. Se tulosten hyödyntäminen on siellä palvelu- ja laatikossa. (kunta)*

Systemaattiseen kokeilutoimintaan liitettiin aineistossa myös riskejä. **Systemaattisuuden puute** oli kuitenkin päällimmäinen havainto ja riskejä näki vielä nykytilanteessa harva.

*Maakuntavalmistelun kokonaistilanne on mielestäni syönyt tilaa paikalliselta omalta kehittämiseltä ja kokeiluilta, koska huomio on suuntautunut maan suurimman kokeilun suunnittelubyrokratiaan. (kyselystä)*

Politiikan ja politiikkaprosessien ajallisuus näkyy myös hyvin aineistossa. **Kokeilutoiminta edellyttää aikaa** ja keskipitkän aikavälin suunnittelua, mikäli se liitetään esimerkiksi hallitusohjelman toimeenpanosuunnitelmaan tai muihin kansallisiin politiikkalinjauksien toimeenpanon tapoihin. Mikäli kokeilutoiminta pelkistyy projekteiksi, ovat pitkäjänteiset tulokset epätodennäköisiä.

*Myös se kokeilemisen aikataulu suhteessa siihen päätöksenteon aikatauluun et miten nää aikataulut yhteensovitetaan, niin ne ei välttämättä aina ihan loksahda kohdalleen, mikä on yleisestikin se ongelma evidenssihyödyntämisessä päätöksenteossa. (ministeriö)*

*Me tehtiin -15 ja -16 näitä kokeiluja sillä ajatuksella et 2017 ne tulokset on käytettävissä. Ja nyt, tosi surullista kertoo mut mehän pistettiin meidän kokeilut kenkälaatikkoon ja tonne arkistoon. Eli se kokeilulaki mahdollisti meille tällaisen sektorirajat ylittävän toimintamallin... Ja sitte ku se kokeilulaki päättyi nii mehän hypittiin tasajalkaa lähinnä varmaan oululaiset ja jyvaskyläläiset siin oli messissä, että me oltas voitu jatkaa sitä vielä kaks vuotta ja oltas saatu sitä lisätietoa tästä palvelujen integroinnista, nii meille sanottiin että nää sote-lainsäätäjät on siellä niin kiireisiä että ei ne ala Kuopioo ja Jyväskylää varten laatimaan mitään määräaikasta lakia. Meil ei ollu mitään muuta mahdollisuutta ku me ei mistään keksitty sitä porsaanreikää vaikka yritettiin kaikkemme että oltas saatu se kokeilu jatkumaan, me ajettiin se tietojärjestelmä alas. (kehittäjä)*

#### 5.4.2 Kokeilukulttuuri, virkamiesten osaaminen ja työskentelykulttuuri

Kokeilukulttuurin toimeenpano politiikkalinjauksena kytkeytyy vahvasti virkamiesten osaamisen kehittämiseen ja työskentelykulttuurin muutokseen. Kokeilukulttuuria arvioidessa onkin syytä erottaa toisistaan **kokeilutoiminnan arviointi, kokeilevan toimeenpanon arviointi ja kokeilutoiminnan juurtumisen arviointi**. Näistä jälkimmäinen kytkeytyy osaamisen kehittämiseen. Kokeilujen toteutus kytkeytyy laajemmin kokeilukulttuuriin ja tätä kautta virkamieskunnan työskentelykulttuuriin ja osaamiseen. Kulttuurin muutokseen ei ole helppoa ja nopeaa tapaa.

Jotta kokeiluja ja niistä saatavaa tietoa osataan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, niitä pitää osata myös hyödyntää **ammattimaisesti**. Aineistosta erottuu kaksi eri tapaa vahvistaa ammattimaista kokeilutoimintaa: toisaalta "kokeiluammattilaisten" rekrytoiminen ja

toisaalta päätöksentekoon ja valmisteluun liittyvän työskentelykulttuurin muuttaminen. Molempiin tapoihin sisältyy haasteita.

Kokeiluammattilaisten toiminnan haasteisiin sisältyy ensisijaisesti se, että kokeilujen parissa toimivat kehittäjät ovat usein määräaikaissa lyhyissä työsuhteissa, jolloin määrätietoinen pitkän aikavälin kehittäminen tiettyjen kokeilujen osalta on haastavaa. Vaihtuvat henkilöt vievät aina osan tietoa ja kokemusta mukanaan ja uusien henkilöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen sisältyy aina omat haasteensa. Tällaisissa tapauksissa kuitenkin aina kollektiivinen muisti katkeaa ja heikentää näin yhteistä toimintakulttuuria. Vahvuutena voidaan puolestaan voida nähdä menettelyn nopeus ja uusien toimintamallien omaksuminen, kun kokeilukulttuurin kehittäminen ei ole ainoastaan yksi ”lisätyö”. Jotta kokeilukulttuuri juurtuisi osaksi politiikkaprosesseja, keskeistä olisi virkamieskunnan **toimintakulttuurin muutos**.

*Tullaan ihmisten käsitykseen siitä et mikä se oma ammattitaito on, et mennään aika syvälle identiteettikysymyksiin itse asiassa kun toisenlaista toimintatapaa ruvetaan otamaan käyttöön, ja kyl mäki oon ollu vuosien varrella monta kertaa semmosessa tilanteessa jossa on tultu siihen peruskysymykseen et mitä järkee täs on tai miksi, ei me voida lähteä tämmöseen ku me ei tiedetä mitä siit seuraa ja eihän me nyt, täähän on niin ku ostas sikaa säkissä, ja kaikki nää argumentit tulee ja myöskin miten mä sanosin, jotenki pitäis välttää sitä et se ei kärjistyis tavallaan semmosiks vastakohtasuudeks ku eihän täs oo kysymys siitä et kaikkee jatkossa tehtäis kokeilemalla, vaan täs on tavallaan kysymys sen toimintatapojen ja työkalupakin laajentamisesta, monipuolistamisesta ei korvaamisesta, ja sen takia pitäis välttää sitä että ei mentäis semmoseen vastakkainasetteluun kun näitä uusia instrumentteja viedään käytäntöön. (ministeriö)*

*Virkamieskulttuuria ministeriöissä on vaikea muuttaa vuodessa tai parissa. Vaatii uuden nuoren sukupolven, joka ei pelkää ottaa riskejä tai ei sivalla kynsille, jos jotain luovaa tekee. (kyselystä)*

Kokeilut eivät kuitenkaan ole vielä selvästi levinneet kaikkialle, niitä ei käytetä laaja-alaisesti, eikä toimintatapaa ole vielä täysin omaksumtu. Yhtenä syynä on asioiden omaksumisen ja etenemisen hitaus. Kokeilukulttuuri on vasta alussa ja toimintamalleja ja rakenteita vasta laaditaan. Paitsi että rakenteet muuttuvat vastaamaan tarvetta hitaasti, muuttuvat myös toimijat hitaasti. **Aikaisemmista toimintamalleista on vaikeakin luopua ja uusien toimintamallien omaksuminen vie aikaa.** Toki kyse on myös siitä, kuinka halukkaita ihmiset ovat omaksumaan ja ottamaan uusia toimintamalleja käyttöön.

*Kyl semmonen, hitaus ja jähmeys, siinä, näitten uusien käytäntöjen omaksumisessa et ei tää nyt, ei ne aina niin sutjakasti ja rivakasti ne asiat vaan mene, eteenpäin. .... Et kyl nää välillä kestää nää prosessit siihen nähden että edistetään kokeiluja niin sit ne kestää, suht kauan ettei oo semmosta.. Ehkä kokeiluihin tietyllä tavalla semmonen reipasotteisuus jos oot omaksunu ajattelumallina tämmösen kokeilvan, kokeilut niin kuuluu mut ei aina. Valtionhallinnos on muitaki kiireitä ja, sillan ei välttämättä tuu ensimmäisenä mieleen et lähetään kokeilemaan jotain uutta vaan tehdään mieluummin tutulla ja turvallisella tavalla. (ministeriö)*

Samaan keskusteluun liittyy myös **kokeilutoiminnan organisointi**. Päätöksenteon kannalta voidaan kysyä, onko mielekkäintä sijoittaa ”kokeilukehittäjät” hallinnon kehittämistoimintojen yhteyteen vai politiikkaprosessien substanssista vastaaviin ministeriöihin. Tästäkin kysymyksestä aineistosta löytyy kaksi eri näkemystä. Mikäli kokeilutoiminta nähdään hallinnon kehittämistoimintana tulisi sen sijoittua hallinnon kehittämis- ja päätöksenteon tuen yhteyteen. Mikäli se taas nähdään toimintatapana, ”kokeiluyksikölle” ei ole perusteita. Kokeilukulttuurin edistämiseksi hankkeena riskinä on, ettei aiottu toimintamalli ei todellisuudessa aina toteudu. Suunniteltua mallia ei saada aidosti integroitua toimivaksi ja sisäistetyksi toimintamalliksi. Oleellista onkin tehdä arvioita siitä, minkälaisena suunniteltu malli todellisuudessa näyttäytyy. Riskinä kokeilukärkihankkeessa on se, että se ei saakaan jalansijaa toimijoiden työkalupakissa, vaan jää torsioksi. Se ei aidosti juurru toimintamalliksi.

#### 5.4.3 Kokeilutoiminnan vaikutukset päätöksentekoon

Aineiston perusteella **tietoisuus kokeiluista ja niiden mahdollisuuksista työkaluna päätöksenteossa on selvästi kasvanut**. Tietoa kokeiluista on saatu levitettyä. Kokeiluista saadun tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa, tiedon vaikutuksen tehtyihin päätöksiin, on



kuitenkin vielä varsin heikkoa. Kokeilutietoa tulisi jakaa enemmän, mutta samaan aikaan päätöksentekijöiden tulisi huomioida tarjolla olevaan kokeilutietoa aktiivisemmin, perehtyä ja tutustua sen merkityksiin. Päätöksentekijöiden tulisi paremmin sisäistää kokeilutiedon merkitys ja arvo, jotta he voisivat tukeutua siihen enemmän päätöksiä tehdessään. Erityisesti kyselyaineistossa kokeilujen jähmeään hyödyntämiseen syynä pidettiin julkisen sektorin toiminnan hitautta ja kankeutta, että sen rakenteet eivät sallineet ketterämpää toimintaa muutosten keskellä ja parempaa tulosten vaikuttavuutta.

*Ei kukaan oo vielä sanonu että tällä kokeilulla saatu tieto muutti päätöstämme tähän suuntaan tai ohjasi päätöksentekoa tähän suuntaan. Joka on tietenkin ihan yhtä lailla harvemmin sanotaan et tää tutkimuskaan ohjas. Et se vaatis sitä sen tietokäsityksen laajentamista ja ymmärrystä siitä et näitä erilaisii tietoja tarvitaan. (kehittäjä)*

*Kokeilut tuottavat nykyisellään melko hyvää tietoa eri tasoisten päätöksentekoprosessien tueksi. En kuitenkaan ole vakuuttunut päätöksenteon ketteryydestä ja kyvystä hyödyntää tätä tietoa. Kaikkein parhaiten kokeilut vaikuttaisivat toimivan paikallisella tasolla, mikäli julkiset toimijat ovat osallisina kokeiluissa (esim. sote- ja energiakokeilut). (kyselystä)*

Aineiston perusteella näyttää sille, että kokeilut on otettu yhdeksi työkaluksi, mutta eroja on vielä selvästi siinä, kuinka laaja toimijajoukko sitä aidosti käyttää ja kuinka aktiivisesti kokeiluja ja niiden tuloksia hyödynnetään, ja minkälaisia vaikutuksia kokeiluilla on ollut toiminnan kannalta. Näyttää sille, että esimerkiksi julkinen sektori toimii pitkälti aikaisemmalla toimintatavallaan, eikä ole ottanut mukaan laajempaa toimijajoukkoa, esimerkiksi alan yrityksiä vielä ainakaan suurissa määrin.

*Ei se nyt laajasti oo mun mielestä muuttunu missään nimessä. Et sellasii, kokeiluusko-vaisii ja myönteisiä ja sitä asiaa eteenpäin vieviä niin niitä ihmisii yksittäisinä on tietenkin enemmän... mut kun me puhutaan tämmösistä purpose driven startupeista jotka pyrkii entistä enemmän yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen niin ne haluais olla entistä enemmän mukana niissä ongelmanmuotoilujen näis politiikkaprosesseissa joista he ymmärtäis mihin suuntaan, yhteiskunta on näissä menossa. Ja mihin suuntaan julkinen sektori yrittää viedä jotta he vois olla siellä samalla suunnalla. Tää on varmaan molemmiin puolin ajatellaan samalla tavalla mut jostain syystä se ei tapahdu se vuorovaikutus. Eli en mä nää et siellä implementointipuolellakaan mitään laajaa kulttuurinmuutosta on tapahtunu. Yksittäisii semmosii asiaa ajavia ihmisiä on entistä enemmän ja hyvä niin. (yritys)*

Kärki- ja strategisten hankkeiden vaikutus kokeilujen hyödyntämiseen päätöksenteossa nähdään vähäisenä. Tietoa kokeiluista on niiden kautta kyllä jaettu, mutta **vaikutusta suunnittelu- ja päätöksentekoprosessiin ei juuri ole nähtävissä**, ainakaan kokeilujen hyödyntämisen lisääntymistä ja helpottumista suunnittelussa. Vastaukset kärki- ja strategisten hankkeiden vaikutuksista tukevat myös edellä sanottua:

*Hanke on pystynyt edistämään kokeiluja ja niiden hyödyntämistä erityisesti julkisella sektorilla. Kokeiluista on tullut uskottava ja todennäköisesti jatkossakin paljon käytettävä tiedon tuottamisen ja uuden kehittämisen väline. Vaikutuksen laajentaminen ja rakenteiden muuttaminen sekä kokeilujen systemaattinen seuranta ja hyödyntäminen vaativat vielä lisäpanostusta. (kyselystä)*

*Yleisellä tasolla ja keskustelun virittämisessä. Käytännön tasolla ei. Vaikuttaa siltä, että kärkihanke fokusoitui yleiseen ja karkasi sitten valittujen kokeilujen kautta näkymättömiin leviten julkisen sektorin ulkopuolelle. Käytännön tasolla harva oli kuullut kärkihankkeesta. (kyselystä)*

*On hyvin vaikea arvioida, olisiko tämä kärkihanke vaikuttanut julkisen sektorin muutoksiin vauhdittajana. Itse en ole huomannut että julkisen sektorin muutokset tämän vuoksi etenisivät ketterämmin (joka on siis menetelmä) tai nopeammin. Ainahan ketterä ei ole yhtään sen nopeampi kuin perinteinenkään kehittäminen, jos vaan tehdään tiivissä aikataulussa. (kyselystä)*

Vaikka kärki- ja strategisten hankkeiden onnistuneisuuteen suhtauduttiin osin varauksella, tunnistettiin niillä kuitenkin olleen epäsuoria vaikutuksia. Kun tietämys ja ymmärrys kokeiluista kasvavat, on niiden käyttö työkaluna jatkossa helpompaa. Oleellinen kysymys onkin, mitä työkaluja halutaan ottaa käyttöön ja käyttää. Päätökset voivat perustua tietoon, saa-

tuun oppiin tai asenteisiin, ajatusmalleihin tai uutuuden pelkoonkin. Käyttöä voi rajoittaa myös toimintapuitteet, sallivatko rakenteet uudenlaisen toimintatavan ja kokeilujen käytön; voidaanko niitä aidosti soveltaa valmistelussa ja voidaanko niillä saavuttaa hyötyjä.

*Se et perustulokokeilukin niin vaikeana poliittisena asiana kuin se on ollut, ni nyt on kuitenkin päästy siihen että sitä on must se on tärkeä asia että se niin vaikea kokeilu on saatu tehtyä, et mä jotenkin uskon et mikä tahansa kokeilu perustulokokeilun jälkeen on tehtävissä. Et tavallaan sinänsä tosi viisasta tehdä se kaikkein vaikein, mistä monet länsimaat puhuu. Ni se tavallaan se rikkoo sen jään. (VNK)*

*Ehkä ollu halua tehdä asioita vähän eri tavalla, ehkä vähän uutta kokeillen, mut sit niit ei oo ehkä osattu viestiä sillä tavalla, et sit siit tulee semmonen tunne et otetaan takapakkia tai näin, ja poukkoillaan, ja sehän helposti sitte kansalaisten ja yhteiskunnan muiden toimijoiden silmissä saattaa siltä näyttääkin, jos on totuttu siihen et nyt on se nelivuotinen hallitusohjelma ja siitä sitten vaan edetään ja ruksitaan että mikä on tehty missäkin vaiheessa ja mut ehkä se on semmost vähän opettelua... mut että se on tietysti vaikee myös kaikkien ymmärtää et haetaan, vähän kokeillen sitä parasta ratkasua et se saattaa näyttää semmoselta poukkoilulta ja muulta. Et välillä tullaan taaksepäin... Se riippuu tietenkin siitä et kuinka avoimia ollaan niille uusille asioille että eihän se, tietysti jos kaikki muut tekijät säilyy samana. (ministeriö)*

Aineiston perusteella näyttää sille, että **kokeiluilla ei olisi vielä ollut kovin suurta vaikutusta päätöksentekoon**; päätöksiä tehdään edelleen aikaisempaan tapaan, aikaisempien menetelmien mukaisesti. **Muutoskehitystä menettelytavoissa on kuitenkin tapahtunut**, esimerkiksi yhteistyön lisääntymisen ja nopeamman reagoinnin kautta. Kärki- ja strategisten hankkeiden vaikutukset siihen, että kokeiluilla olisi vaikutusta päätöksentekoon, on vielä liian aikaista sanoa. Aikaa on kulunut vastaajien mukaan liian vähän, jotta niiden todelliset vaikutukset olisi nähtävissä. Havaittavissa on tarve siihen, että jatkossa painopistettä siirretään kokeilujen käynnistämisestä tulosten hyödyntämiseen ja jakamiseen.

*Julkishallinnon kulttuurimuutos on käynnistynyt, kovin alussa ollaan vielä, mutta jo on laajemmin puhetta rohkeudesta ja luvasta kokeilla, käyttää kokeiluja epävarmuuden pienentämisessä. (kyselystä)*

Alueellisissa työpajoissa kokeilutoiminnan vaikuttavuuden parantamiseksi esiin nousi kolme ratkaisumallia:

1. Kokeilutoiminnan kouluttaminen – kokeiluosaamisen lisääminen julkishallinnon virkamiesten keskuudessa.
2. Muutosmuotoiluajattelu kokeilujen suunnittelussa ja toteuttamisessa – omistajuus, tarvelähtöisyys, tulosten hyödyntämisen suunnittelu ja resurssointi, *osallistaminen ”kädet savessa”*).
3. ”Pakkokokeilut” – kokeilujen saaminen paremmin keskeiseksi osaksi politiikkaohjelmien tekoa ja lainsäädäntöprosessia.

Ministeriöiden työpajassa ratkaisuehdotukset saivat ristiriitaisen vastaanoton. Koulutuksen lisäämisellä katsottiin olevan ainoastaan rajallinen lisäarvo, sillä kokeilutoiminnan koulutusta on jo tarjottu useiden tahojen toimesta. Tämä varmasti pitää paikkansa. Arviointi haastatteluiden valossa koulutukselle on kuitenkin tarvetta. Todennäköisesti koulutusta olisi keskeisintä suunnata tietyille virkamiesryhmille ja kohdentaa, siten että ”kokeiluvaikeutuksen” sijaan koulutuksessa painotettaisiin kokeiluasetelmien rakentamista sekä vertailukehittämisen keinoin pohdittaisiin kokeilevan toimeenpanon mahdollisuuksia valituilla substanssialueilla. Muutosmuotoiluajattelu kokeilujen suunnittelussa ja toteuttamisessa katsottiin liittyvän vahvasti kokeilutoiminnan kouluttamisen teemaan. Arviointi aineisto puhuu tämän näkemyksen puolesta. Kokeilutoiminnan vaikuttavuuden lisäämiseksi olisi keskeistä, että ministeriöissä ja keskusvirastoissa olisi osaamista ja näkemystä kehittää kokeiluasetelmia siten, että niistä voidaan oppia valtakunnallisesti.

Pakkokokeilut terminä kalskahtaa pahalta ja oppimisen näkökulmasta huonolta vaihtoehdolta. Pakkokokeiluihin liitettiin aikatauluihin, resurssihin ja poliittiseen ohjaukseen liittyviä ongelmia. Edellä mainitut ongelmat voidaan kuitenkin nähdä myös pakkokokeilujen etuina. Mikäli kokeilu ei ole pakollista, ei systemaattista kokeiluasetelmaa voi rakentaa ja kokeilutoiminta on altista jälkikäteiselle poliittiselle ohjaukselle. Tästä syystä olemme nostaneet juuri pakkokokeilut yhdeksi ratkaisuvaihtoehdoksi. Emme kuitenkaan kutsu niitä alueellisen

työpajojen tapaan pakkokokeiluiksi vaan systemaattisiksi keskipitkänaikavälin kokeiluiksi (taulukko 5).

*Taulukko 5: Ratkaisuehdotus: Kokeilujen vaikuttavuuden lisääminen ja tehokkaampi hyödyntäminen päätöksenteossa.*

<p><b>Haasteet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokeiluja ei ole vielä vakiinnutettu päätöksentekoa tukevan tiedon hankintatavaksi.</li><li>• Kokeiluja suunnitellaan liian satunnaisesti, jotta niistä olisi hyötyä päätöksenteossa.</li><li>• Kokeiluista saatavaa tietoa ei systemaattisesti koota päätöksenteon taustaksi.</li><li>• Kokeilujen ja päätöksenteon aikataulut ovat ristiriidassa keskenään.</li><li>• Kokeiluista ei viestitä tarpeeksi aktiivisesti tai tarpeeksi kiinnostavalla tavalla, jotta saadut tulokset johtaisivat pysyviin muutoksiin.</li><li>• Kokeiluissa kehitetyt uudet toimintamallit unohtuvat, kun kokeilu loppuu.</li><li>• Lainsäädäntö estää kokeilussa kehitetyn toiminnan jatkamisen.</li></ul>
<p><b>Ratkaisut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Systemaattiset keskipitkän aikavälin kokeilut – kokeilujen saaminen paremmin keskeiseksi osaksi politiikkaohjelmien tekoa ja lainsäädäntöprosessia.</li><li>• Kokeilutoiminnan kouluttaminen – kokeiluosaamisen lisääminen julkishallinnon virkamiesten keskuudessa.</li><li>• Muutosmuotoiluajattelu kokeilujen suunnittelussa ja toteuttamisessa – omistajuus, tarvelähtöisyys, tulosten hyödyntämisen suunnittelu ja resurssointi, osallistaminen ”kädet savessa”.</li></ul>
<p><b>Hyödyt:</b> Kokeilutoiminnan hyödyistä ja parhaista toimintatavoista saadaan riittävän laaja tietoisuus päätöksentekijöiden keskuudessa. Kokeilut ovat kehittämisen (toimivien vaihtoehtojen etsiminen) ja päätöksenteon (evidenssi vaihtoehtojen vaikutuksista) keskeinen toimintamalli. Kokeilujen avulla saavutetaan tuloksia, joilla mahdollisimman hyvä vaikuttavuus (pidemmällä tähtäimellä).</p>

## 5.5 Yhteenveto kokeilukulttuurin nykytilasta

Taulukko 6. Kokeilukulttuurin nykytilan arviointi hankkeessa kehitetyn arviointikriteeristön valossa.

0 = Puuttuva	1 = Alkava	2 = Kehittyvä	3 = Edistynyt
Ei ole edistetty tai huomioitu lainkaan sen keskeisiltä osin.	Varhaisessa kehitysvaiheessa tai vasta osittain määritelty. Edennyt osittain tai alueellisesti, mutta ei vielä yhtenäinen kokeilukulttuuria tukeva käytäntö.	Peruseriaatteet määritelty ja otettu huomioon. Kehittynyt osittain tai alueellisesti. Kansallista kokeilukulttuuria tukevaa menettelytapaa ryhdytty muodostamaan.	Edistetty aktiivisesti ja muodostunut kiinteäksi osaksi toimintaa. Juurtunut, integroitu kokonaisuus hallinnon eri tasoilla.
Arviointikriteeri		Asteikko 0-3	Perustelu (Raportin luku, jossa aiheesta enemmän.)
<i>I Onko tieto ja ymmärrys lisääntynyt siitä, miten kokeiluista voidaan oppia ja millainen kokeilu soveltuu mihinkin tarkoitukseen?</i>			
<b>Tietoperusta.</b> Kokeilut ovat edistäneet politiikkakokonaisuuksien tietoperustaa. Kokeilujen tuotamaa tietoa on käytetty politiikkakokonaisuuksien suuntaamisessa ja edelleen kehittämisessä.		1	Kokeiluja ei ole vielä vakiinnutettu päätöksenteossa tarvittavan tiedon tuotantotavaksi. Kokeiluja osataan hyvin käynnistää, mutta niistä saatujen tulosten hyödyntämistä ei tehdä optimaalisesti. (5.4)
<b>Riskien hallinta.</b> Kokeilut ovat edistäneet politiikkakokonaisuuksien riskienhallintaa. Ne ovat vähentäneet toteutukseen liittyvää epävarmuutta ja riskejä.		1	Epävarmuutta on opittu sietämään paremmin, mutta epäonnistumisista puhuminen näyttäisi kuitenkin edelleen olevan vaikeaa. Kokeiluissa ei oteta riittävästi riskejä eli kokeilla todella uusia asioita tai tehdä lukumääräisesti riittävästi erilaisia kokeiluja. (5.1)
<b>Ymmärrys kokeilujen tarkoituksista.</b> Selkeät tavoitteet, ymmärrys kokeilusta liittyen siihen, mitä se tarkoittaa toiminnan, kuten politiikkakokonaisuuden kannalta. Käytettävien keinojen ja tavoitteiden (puutteen) tunnistaminen. Kokeilujen käyttötavat – [...] – ovat selkeitä.		1	Kokeilujen rooli kehitystoiminnassa on vahvistunut jonkun verran. Valitettavan usein kokeilut ovat kuitenkin jääneet yksittäisiksi ja irrallisiksi, jolloin niillä ei ole ollut vaikutusta kehitystoimintaan. (5.2, 5.3)
<b>Kokeilujen toteutus.</b> Kokeilut on suunniteltu tavalla, jossa niillä on luonteva yhteys muuhun toimintaan.		1	Kokeiluja on tehty runsaasti, mutta niistä saatujen tulosten ja oppien juurruttaminen ja levittäminen on heikkoa. Kokeiluista saatuja tuloksia ei osata hyödyntää riittävästi. (5.2 ja 5.3)
<b>Kokeilujen kytkeytyminen päätöksentekoon.</b> Kokeilut kohdentuvat ongelmiin, joista tarvitaan tietoa. Kokeiluista on tullut päätöksentekoon palautetietoa, jota on hyödynnetty. Päätöksenteko ymmärretään tässä yhteydessä niin, että kokeilut ovat vaikuttaneet paitsi poliittiseen päätöksentekoon niin myös niitä toteuttavien organisaatioiden omaan päätöksentekoon.		1	Kokeiluista saatavaa tietoa ei koota päätöksenteon taustaksi. (5.4)
<b>Oppiminen.</b> Systeemisen oppimisen edellytykset ja organisointi ovat toteutuneet. On syntynyt käytäntöjä, joilla kokeiluista pyritään oppimaan.		2	Osa toimijoista kokee oppineensa kokeiluista esim. tiedonvaihdon, rahoitusprosessin ja koulutusten myötä. Kuitenkin valitettavan usein kokeilut jäävät irrallisiksi. Niillä ei ole jatkuvuutta, eikä niistä seuraa mitään. Näin ollen myös saadut opit jäävät hyödyntämättä. (5.3)
<b>Etiikka.</b> On muodostunut käsitys kokeiluihin liittyvästä etiikasta.		1	Kokeilutoimintaan liittyviä eettisiä näkökulmia ei ole juurikaan pohdittu kokeiluihin lähdetäessä. Toisaalta eettiset kysymykset eivät koske kaikenlaisia kokeiluja. (5.2)
<i>II Mikä on ollut Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri -kärkihankkeen merkitys kokeilukulttuurin muutokselle tähän mennessä?</i>			
<b>Merkitys kokeilukulttuurin kannalta.</b> Hanke on edistänyt kokeilukulttuuria niin valtakunnan		2	Tietoisuus kokeilutoiminnasta on lisääntynyt kärkihankkeen avulla. Tie-

tasolla kuin alue- ja paikallistasolla. Kokeilukulttuurissa tarkastellaan erityisesti epävarmuuden sietokykyä, luottamusta, toisin tekemisen sallimista, aktiivisuutta kokeilemiseen, oppimista ja epäonnistumista ja rohkeutta kokeilemiseen.		<i>toa tarvitaan kuitenkin selvästi vielä lisää kokeiluihin kannustamiseen ja niiden toteuttamiseen kattavasti koko maassa.(5.1)</i>
<b>Merkitys kokeilujen tarkoituksen ymmärtämisen kannalta.</b> Hanke on vaikuttanut siihen, että kokeilujen tavoitteellisuus ja niiden merkitys osana kehittämistä toimintaa vahvistunut. Kokeilujen käyttötavat [...] ovat selkiytyneet.	2	<i>Vaikutukset ovat pistemäisiä. Kattavasta ymmärryksestä koko valtakunnan ja sen eri toimialojen ja organisaatioiden kesken ei voida vielä puhua. Erityisesti kokeilujen monistaminen on vielä alkutekijöissään. (5.2, 5.3)</i>
<b>Merkitys kokeiluihin liittyvän vuorovaikutuksen kannalta.</b> Hanke on edistänyt kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. Kokeiluihin liittyvät käytännöt ja tulokset ovat levinneet kokeilijoiden kesken.	2	<i>Kokeileva Suomi -kärkihanke on lisännyt vuorovaikutusta etenkin aktiivisten kokeilutoimijoiden kesken. Tulosten levittämisessä on vielä haasteita. (5.3)</i>
<b>Kokeilujen merkitys systeemisten muutosten aikaansaajajana.</b> Hanke on vaikuttanut myönteisesti siihen, että julkisen sektorin muutoksia tehdään nopeammin ja ketterämmin.	1	<i>Kokeilujen ja kokeilukulttuurin rooli osana politiikkasykliä ja virkamiesten työkulttuuria ei ole vielä vakiintunut. Kokeilut nähdään lähinnä politiikan valmisteluun ja ratkaisuvaihtoehtojen valmisteluun liittyvänä tiedontuotannon lisänä. (5.4)</i>
<b>Merkitys päätöksenteossa.</b> Hanke on edistänyt kokeilujen tuottaman tiedon hyödyntämisessä päätöksenteossa.	1	<i>Kärkihankeiden tunnettavuus näyttää olevan heikkoa. Aineistossa näkyy kuitenkin selvästi se, että kokeilutoiminnasta keskustellaan aikaisempaa laajemmin. (5.4)</i>
<b>Merkitys kokeilujen toteutukselle.</b> Hanke on edistänyt kokeilujen toteutuksen laatua.	1	<i>Edistynyt vähän. Todentaminen kuitenkin hankalaa systemaattisen oppien ja käytäntöjen sekä arvioinnin puutteen vuoksi. (5.4)</i>
<b>III Mikä on hallituksen strategisten kokeilujen merkitys yhteiskuntapolitiikan ja toimintakulttuurin uudistamisessa?</b>		
<b>Päätöksenteko, tietoperusta ja oppiminen.</b> Strategisiin hankkeisiin liittyvät kokeilut ovat vaikuttaneet yhteiskuntapolitiittiseen päätöksentekoon sekä niihin liittyvään tietoperustaan, tiedon käyttöön ja oppimiseen.	1	<i>Strategisten kokeilujen tuntemus oli heikkoa ja siksi myös niiden merkitysten arviointi oli vaikeaa. (5.4)</i>
<b>Merkitys kokeilujen tarkoituksen ymmärtämisen kannalta.</b> Strategiset kokeilut ovat vaikuttaneet siihen, että kokeilujen tavoitteellisuus ja niiden merkitys osana kehittämistoimintaa on vahvistunut. Kokeilujen käyttötavat [...] ovat selkeitä.	2	<i>Hankkeiden avulla tietoisuus kokeiluista on lisääntynyt, mutta kokeiluprosessin toteuttamisesta tarvitaan vielä lisää tietoa. (5.2)</i>
<b>Kokeilujen merkitys systeemisten muutosten aikaansaajajana.</b> Strategiset kokeilut ovat vaikuttaneet myönteisesti siihen, että julkisen sektorin muutoksia tehdään nopeammin ja ketterämmin.	1 / 2	<i>Vaikutukset ja merkitykset vaihtelivat vastaajien kesken, sillä kokeilujen tuntemus oli heikkoa vastaajien kesken. (5.4)</i>
<b>Merkitys kokeilukulttuurin kannalta.</b> Strategiset hankkeet ovat edistäneet kokeilukulttuuria niin valtakunnan kuin paikallisella tasolla. Kokeilukulttuurissa tarkastellaan erityisesti epävarmuuden sietokykyä, luottamusta, toisin tekemisen sallimista, aktiivisuutta kokeilemiseen, oppimista ja epäonnistumista ja rohkeutta kokeilemiseen.	2	<i>Tietoisuus kokeiluista on lisääntynyt hankkeiden avulla, mutta yhtenäisestä omaksutusta kulttuurista ei voida vielä puhua. (5.1)</i>
<b>Merkitys kokeiluihin liittyvän vuorovaikutuksen kannalta.</b> Strategiset hankkeet ovat edistäneet kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. Kokeiluihin liittyvät käytännöt ja tulokset ovat levinneet kokeilijoiden kesken.	2	<i>Vuorovaikutus on lisääntynyt aktiivisten yksilöiden välillä, mutta ei kattavasti laajan toimijajoukon kesken. (5.3)</i>
<b>Merkitys toimeenpanolle.</b> Hankkeet ovat edistäneet kokeilujen toimeenpanon laatua.	1	<i>Koska kokeilujen tuntemus oli suhteellisen heikkoa, laajasta vaikutuksesta ei voida puhua.(5.2, 5.3)</i>

# III ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN: KOKEILUKULTTUURIN ARVIOINNIN TULEVAISUUDEN SUUNTAVIIVAT

## 6. KOKEILUJEN ARVIOINTIKEHIKKO JA SYSTEEMIN MUUTOS

### 6.1 Kokeilujen arvioinnin kriteerit

Hankkeen tarkoitus on ollut kahtalainen. Toisaalta kyseessä on arviointi ja toisaalta myös arviointia kehittävä hanke. Tässä yhteydessä tarkastelussa on erityisesti se, *minkälainen voisi olla pysyvä ja systemaattinen toimintamalli ja arviointikehikko kokeilukulttuurin edistymisen seuraamiselle?*

Arviointia varten hankkeessa muodostettiin aikaisempien arviointien pohjalta kriteeristö, jota hyödynnettiin soveltaen kunkin arvioinnin kohteena olevan asiakokonaisuuden kohdalla. Tällä tavoin arviointikriteeristöä myös testattiin tämän arvioinnin yhteydessä. Kriteeristö osoittautui pääsääntöisesti toimivaksi, joskin se oli myös arvioitavan ilmiön tavoin melko kompleksi ja jätti joitain osallisia arvioinnin katveisiin. Tästä syystä kriteeristöä täydennettiin ja jaoteltiin neljään arvioinnin osakohteeseen (kuva 4).

Taustana on ollut se, että *systemaattinen arviointikehikko on selkeimmin rakennettavissa niin, että se perustuu kriteereihin*, jotka luovat yhtenäisen perustan kokeilujen arvioinnille. Kerätty aineisto osoittaa, että alla olevat kriteerit sopivat pääpiirteissään kokeilujen arvioimiseen. Alkuperäisiä, luvussa 3 esitettyjä kriteereitä täydentävästi aineistossa nousi myös esiin se, että rahoituksen kohdentaminen (11) olisi tarkoituksenmukaista ottaa omaksi kohdakseen arviointikehyksessä samoin lainsäädännön mukauttaminen (12). Arvioinnin aikana ilmeni myös se, että institutionaalista omistajuutta ja tiedon kumuloitumista olisi ollut syytä korostaa aikaisempaa enemmän samoin kokeiluosaamista osana keskushallinnon kompetensseja (4). Näin täydennetty arviointikriteeristö sisältää seuraavat tekijät (uudet tai muokatut kriteerit merkitty\*):

1. Selkeät tavoitteet, ymmärrys kokeilusta liittyen siihen, mitä se tarkoittaa toiminnan, kuten politiikkatavoitteen kannalta. Käytettävien keinojen ja tavoitteiden (puutteen) tunnistaminen.
2. Tietoperustaisuus – kokeilujen tuottama tietopohja, tiedon kumuloituvuus kokeilujen ansiosta.
3. Oppiminen – yhdessä oppiminen kokeiluja tehtäessä ja niiden jälkeen.
4. Systemisen oppimisen edellytykset ja organisointi (institutionaalinen omistajuus, tiedon kumuloituminen, kokeiluprosessien jatkuva arviointi ja suhteuttaminen kansallisiin päämääriin)\*.
5. Kokeilujen käytännönlähtöisyys – kohdentuvat esimerkiksi ongelmiin, joista tarvitaan tietoa.
6. Kokeilujen toteutuksen onnistuminen – kokeilut on suunniteltu esimerkiksi niin, että niitä voidaan hyödyntää.
7. Kokeilujen lisäarvo suhteessa käytettäviin resursseihin.
8. Kokeilukulttuuriin liittyvät arvot, esimerkiksi toisin tekemisen salliminen, luottamus, rohkeus, riskien sietokyky.
9. Kokeilujen merkitys systeemisten muutosten aikaansaajajana – ovatko kokeilut lisänneet esimerkiksi nopealiikkeisyyttä ja ketteryyttä.
10. Kokeilujen vuorovaikutteisuus.
11. Rahoituksen ja resurssien kohdentaminen\*.
12. Lainsäädännön ja muun regulaation mukauttaminen kokeilutoimintaan\*.
13. Kokeilujen merkitys päätöksenteon ja kehittämisen näkökulmista, esimerkiksi kokeilujen tuottamaan tietoa on hyödynnetty päätöksenteossa ja kehittämisessä.
14. Kokeilut riskien vähentäjinä.



15. Kokeilujen etiikka – toteutetaan kokeiluja vastuullisesti esimerkiksi palveluiden käyttäjien kannalta.

On tärkeää, että arviointikriteeristöä käytetään joustavasti ja tapauskohtaisesti tarkentaen. Kaikki kriteerit eivät ole käyttökelpoisia aina kokeiluja ja kokeilukulttuuria arvioitaessa. Myös kriteerien sisältö vaihtelee riippuen arvioinnin kohteena olevasta kokeilusta. Esimerkiksi riskit, käytännön-lähtöisyys tai ketteryys ovat riippuvaisia kokeilujen toteutusympäristöstä.

Hankkeemme empiirinen aineisto osoittaa, että kokeilut ja kokeilijat ovat erilaisia. Valtakunnan tason kokeilut ovat arvioinninkin näkökulmasta täysin erilaisia verrattuna paikallisiin kokeiluihin. Eri kunnissa ja niiden toimialoilla on toisistaan poikkeavia kokeiluja. Tämän arvioinnin perusteella kokeilujen erilaisuus heijastuu selkeästi siihen, minkälaisia odotuksia ja tiedon tarpeita kokeilujen arviointiin kohdentuu. Erilaiset odotukset ja tiedon tarpeet kertovat, että kokeilukulttuuri on yhä hajanaista. Kokeilujen tarkasteluun ei vielä yhteistä tarkastelukehystä, joten odotukset ja käsitykset arviointia kohtaan ovat toimijakohtaisia. Aineistosta nousee selkeästi esille myös jännite kokeilujen onnistumisen ja tuloksien korostamisen ja kokeilujen prosessiluonteen ja oppimisedistämisen välillä. Tästä syystä katsomme, että kokeilukulttuurin arvioinnissa on syytä erottaa kaksi ulottuvuutta.

- 1) **Arvioinnin taso.** Kokeilu toiminnan kaksi keskeisintä taso ovat kokeilupolitiikan ja kokeilutoiminnan tasot. Ne ovat integroituneita toisiinsa, mutta vastuut ja velvollisuuden jakautuvat niissä eri lailla samoin oppiminen.
- 2) **Arvioinnin kohde.** Kokeilujen resurssit, ohjaus ja edellytykset (prosessit) ja kokeilujen tuotokset.

Kuvassa 4 on hahmotettu neljä kokeilukulttuurin osa-aluetta. Kokeilupolitiikan prosessin arvioinnissa (A) keskeisiä arvioinnin kohteita ovat kokeilutoiminnan edellytysten luomisen ja ohjaamisen prosessit kuten tietoperustaisuus, rahoitus, lainsäädäntö, kokeilupolitiikkojen muotoilu ja informaatio-ohjaus sekä henkilöstön osaamiseen liittyvä kyvykkyys, kuten kokeilutoiminnan metodinen osaaminen ja juurtuminen osaksi toimintaa. Kokeilupolitiikan prosessin kannalta on keskeistä systemaattinen palautteen keruu ja seuranta, joka edellyttää institutionaalista omistajuutta, oppimista ja tiedon siirron järjestelyjä sekä tiedon eksplisiittistä kumulointia. Kutsumme tätä arvioinnin osa-aluetta **politiikkaosaamiseksi ja oppimiseksi**. Kokeilupolitiikan tuotosten arvioinnissa (C) keskeisiä arvioinnin kohteita ovat kokeilutoiminnan tulosten skaalautuvuus, kokeilujen tuottama vaikuttavuus, kontekstualisointi, riskien välttäminen ja kustannustehokkuus. Samoin arvioinnin kohteina voivat olla päätöksenteon tueksi tuotettu tieto, osallistaminen ja julkisen keskustelun avaus. Kutsumme tätä arvioinnin osa-aluetta **politiikkatuotoksiksi**.

Kokeilutoiminnan prosessin arvioinnissa (B) huomio kiinnittyy erityisesti erilaisten kokeiluasetelmien toteutuksen arviointiin, organisaatioiden kehittämisosaamiseen sekä johdon kykyyn tukea kokeilutoimintaa. Prosessin kannalta keskeistä on myös arvioida organisaation kykyä oppia uutta ja hyödyntää opittua. Yksi arvioinnin kriteeri voi olla myös kyky kontekstualisoida kokeiluja omaan toimintaympäristöön. Kutsumme tätä arvioinnin osa-aluetta **organisatoriseksi osaamiseksi ja oppimiseksi**. Myös kokeilutoiminnan tuloksia voidaan arvioida. Tällöin arvioidaan yksittäisten kokeilujen tuottamia tuloksia. Tässä hankkeessa arviointiin ainoastaan osa-alueita A-C ja kutsuttiin sitä kokeilukulttuuriksi.

Kun mukaan otetaan myös **kokeilujen tuotokset** (D), muodostuu **tuloksellisen kokeilukulttuurin** kokonaisuus. Tuloksellisen kokeilukulttuurin arvioinnissa arviointikohteet voidaan ideaalisesti jakaa prosessiin (A-B) ja tuotoksiin (C-D). Parhaimmillaan kokeilukulttuuri tuottaa systeemistä oppimista, jolloin tieto ja oppiminen yhdistävät prosessin ja tuotokset, jolloin keskeiseksi arviointikohteeksi voidaan nostaa myös prosessien muuttaminen ja itsensä korjaaminen (E). Suomalaisessa kontekstissa keskeiseksi arviointi kohteeksi aineiston perusteella monella alalla nousee kansallisen kokeilupolitiikan ja paikallisen (kunnallisen) kokeilutoiminnan välinen dialogi ja integraatio (F). Taulukossa 7 on yhdistetty kokeilukulttuurin osa-alueet eli arviointikohteet ja niihin liittyvät arviointikriteerit.





Kuva 4. Tuloksellisen kokeilukulttuurin arviointikohteet.

Taulukko 7. Kokeilukulttuurin osa-alueet eli arviointikohteet ja niihin liittyvät arviointikriteerit.

<b>A) Politiikkaosaaminen ja oppiminen</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Selkeät tavoitteet, ymmärrys kokeilusta liittyen siihen, mitä se tarkoittaa toiminnan, kuten politiikka-tavoitteen kannalta. Käytettävien keinojen ja tavoitteiden (puutteen) tunnistaminen.</li> <li>Tietoperustaisuus – kokeilujen tuottama tietopohja, tiedon kumuloituvuus kokeilujen ansiosta.</li> <li>Systeemisen oppimisen edellytykset (metodinen osaaminen ja kumuloituva tieto) ja organisointi (kokeiluprosessien omistajuus jatkuva-arviointi ja suhteuttaminen kansallisiin päämääriin).</li> <li>Kokeilukulttuuriin liittyvät arvot, esimerkiksi toisin tekemisen salliminen, luottamus, rohkeus, riskien sietokyky.</li> <li>Rahoituksen ja resurssi kohdentaminen.</li> <li>Lainsäädännön mukauttaminen ja toimiva informaatio-ohjaus</li> </ol>
<b>B) Organisatorinen osaaminen ja oppiminen</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Oppiminen – yhdessä oppiminen kokeiluita tehtäessä ja niiden jälkeen.</li> <li>Kokeilujen käytännönlähtöisyys – kohdentuvat esimerkiksi ongelmiin, joista tarvitaan tietoa.</li> <li>Kokeilujen merkitys systeemisten muutosten aikaansaajajana – ovatko kokeilut lisänneet esimerkiksi nopealiikkeisyyttä ja ketteryyttä.</li> <li>Kokeilujen vuorovaikutteisuus.</li> <li>Kokeilujen etiikka – toteutetaan kokeiluja vastuullisesti esimerkiksi palveluiden käyttäjien kannalta.</li> </ol>
<b>C) Politiikkatuotokset</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kokeilujen toteutuksen onnistuminen – kokeilut on suunniteltu esimerkiksi niin, että niitä voidaan hyödyntää.</li> <li>Kokeilujen lisäarvo suhteessa käytettäviin resursseihin.</li> <li>Kokeilujen merkitys päätöksenteon ja kehittämisen näkökulmista, esimerkiksi kokeilujen tuotta-maan tietoa on hyödynnetty päätöksenteossa ja kehittämisessä.</li> <li>Kokeilut riskien vähentäjinä.</li> </ol>
<b>D) Kokeilujen tuotokset</b> Ei arvioitu tässä hankkeessa
<b>E) Prosessin ja tuotosten integraatio</b>
<b>F) Kansallisen ja paikallisen kokeilutoiminnan dialogi ja integraatio</b>

Yksi ilmeinen hankaluus on myös se, että kokeilujen nimissä on tehty paljon toimintaa, joka ei ole varsinaisesti kokeilemistä. On esimerkiksi kysyttävä, missä määrin lopultakin vaikkapa valtion kärkihankkeiden yhteydessä on toteutettu ns. aitoa kokeilemistä. On siis mahdollista, että "normaalia" hanketoimintaa toteutetaan, mutta sitä nimitetään kokeilemiseksi. Jos toimintaa, joka ei ole kokeilemistä, kuitenkin arvioidaan kokeilun kriteerein, saatetaan saada liian kriittisiä tuloksia. Voi myös olla, että kriteerit eivät sovi arvioitavan kohteen sisältöön.

Arvioinnin yhteydessä tulisi aina miettiä, mitkä ovat tehtävän päämäärät ja tavoitteet. Tältä pohjalta valitaan arviointiin tarkoituksenmukaiset ja merkittävät kriteerit. Jos kokeilulla tavoitellaan

tietoperustan vahvistamista, tälle tulisi asettaa selkeät arvioitiin liittyvät tavoitteet. Myös kokeilukulttuurille ja kokeilemiselle olisi tarkoituksenmukaista määritellä erityisesti kehittämistoiminnasta lähtevät tavoitteet. Näin kokeileminen kiinnittyisi paremmin muuhun julkisissa organisaatioissa tai toimialoilla tapahtuvaan kehittämiseen. Hyvin suunnittelulla arvioinnilla on mahdollista vahvistaa päätöksenteossa tarvittavaa tietoperustaa. Arvioinnin tarkoituksesta riippuu myös se, kuinka ”kevyesti tai raskaasti” arviointi on tarkoituksenmukaista toteuttaa.

Myös arvioinnissa tarvittava datakeräys on tarkoituksenmukaisinta toteuttaa huomioiden asetetut tavoitteet ja arvioinnin kohteen ominaispiirteet huomioon ottaen. Ilmeistä kuitenkin on, että kokeilujen eikä kokeilukulttuurin edistymisestä ei kerätä riittävän systemaattisella tavalla dataa.

Käytännön toiminnassa tavoitteiden ja keinojen suhde voi olla selkeä tai hyvinkin monimutkainen. Yksinkertaistettuna päätöksentekoprosessissa on erotettavissa toisistaan valmistelu ja varsinaisen päätöksenteko. On mahdollista, että tavoite on selkeä ja kokeilujen avulla on myös tuotettu ratkaisu, joka voidaan käyttää valmistelussa. Usein kuitenkin ei-lineaarisessa ja epäselkeässä ympäristössä niin tavoitteet kuin ratkaisutkin ovat epäselkeitä. Samaan asiaan voi olla esimerkiksi useita mahdollisia ratkaisuja. Tavoitemäärittely puolestaan mahdollisesti helpottuu, kun ymmärretään, mikä on mahdollista tehdä. *Tällaisessa tilanteessa kokeilujen arviointi tulisi liittää valmisteluun.* Jotta toiminta olisi vaikuttavaa, valmistelussa tulisi olla mukana niin poliittisia päätöksentekijöitä, johtoa kuin kokeilijoita.

Tärkeä kuvaan 4 liittyvä kysymys on, voidaanko arvioinnin kautta luoda tiiviimpi yhteys kokeilutoiminnan ja politiikan välille. Esimerkiksi jos kokeiluita tehdään vaikkapa kunnissa paikallistasolla, onko mahdollista, että tämä on hyödynnettävissä politiikkamuotoilussa valtakunnantasolla. Periaatteessa kokeilujen arviointi voikin olla keskustelun avaamista, mahdollisuuksien tunnistamista ja jopa dialogia eli yhdessä ajattelemisen taitoa jonkin asian ratkaisemiseksi.

Tilanne edellyttää kuitenkin erityisesti kahta asiaa. Ensinnäkin politiikan tasolla toimiville ja käytännön tasolla toimiville samankaltaiset asiat tulisi olla merkityksellisiä. Poliittisille päätöksentekijöille tai politiikkaehdotuksille tulisi olla siis merkityksellistä esimerkiksi se, millä tavoin palvelut vaikuttavat kokeilujen perusteella parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden – kuten vaikkapa mielenterveysasiakkaiden – tilanteeseen. On selvää, että jos vaikkapa poliittiset valtapelit ovat ko. tietoa tärkeämpää, kokeilujen käytäntöjen arvioinnilla ei ole merkitystä politiikan tekemisessä. Toinen keskeinen kysymys on se, että politiikkapäätösten valmistelijoiden ja valtakunnan politiikkojen tulisi luottaa paikallistason toimijoihin ja heidän kokeilujensa tuottamaan tietoon. Aikaisempien tutkimusten valossa on syytä epäillä, että valtakunnan tason päättäjien ja keskushallinnon virkamiesten ja paikallistason välinen epäluottamus voi olla jopa yksi suurimmista selittäjistä kokeilujen heikolle vaikuttavuudelle ja dialogialle (esimerkiksi Harisalo ym. 2012). Suomen julkisessa hallinnossa on vahva kulttuuri poliittisessa päätöksenteossa, että ”keskushallinnossa ja valtakunnantasolla tiedetään paremmin”. Samalla on kuitenkin todettava, että tätä kulttuuria on alettu yrittää muuttaa monella hallinnon alalla.

Vaikuttavuuden arvioinnin vaikeus on osoitettu lukuisissa tutkimuksissa. Kokeilujen vaikuttavuuden arviointi ei ole tässä poikkeus. Kuitenkin kokeiluilta usein edellytetään vaikuttavuutta, kuten parempia ja kehittyneempiä palveluita. Toisaalta usein kyseenalaistetaan vaikuttavuuden tarpeellisuus korostaen sitä, että kokeilujen lopputuloksena ei tarvitse aina olla uusi vaikuttava käytäntö vaan oppiminenkin riittää.

*Vaikuttavuuden ohella myös etiikan arviointi osoittautui vaikeaksi.* Etiikan arvioinnin hankaluus ilmeni aineistossa erityisesti niin, että haastaville oli hyvin vaikea konkretisoida eettistä näkökulmaa. Tämä saattaa ylipäänsä johtua tilanteesta, jonka mukaisesti julkisen hallinnon toimijoille on vaikeaa eritellä toiminnan etiikkaa tai arvoperustaa. Kuitenkin juuri kokeilun tilapäiseen tai kokeilevaan luonteeseen liittyy vahvoja eettisiä kysymyksiä. Esimerkiksi on kysyttävä, miten huolehtia asiakkaista, ”joilla on kokeiltu” jotakin uutta käytäntöä.

Myös kokeilukulttuurin arviointi ja aikaansaatavien tulosten konkretisoiminen osoittautuivat erittäin vaikeiksi. Kokeilukulttuurissa tapahtuvien myönteisten tai kielteisten vaikutusten tunnistaminen hankaluus johtuu käsitteellisistä syistä. Kulttuuri voi viitata käsitteenä liian moneen asiaan ja käsitteenä abstrakti. Se voi olla johtamista, kokeilujen liittymistä arjen toimintaan, palveluiden kehittämistä uudenaikaisella kehittämisotteella jne. Voi olla myös vaikea tunnistaa kokeilukulttuurin sisällä tapahtuvia myönteisiä ja kielteisiä asioita. Esimerkiksi kokeilujen määrä kasvaa, mikä viittaisi kokeilukulttuurin edistymiseen, mutta samanaikaisesti kokeilujen hyödyntäminen päätöks-

teossa jää vähäiseksi. Koska kokeilukulttuuri on varsin abstrakti käsite, kokeilukulttuurin edistämisen sijaan yleisenä tavoitteena voisi olla kokeilemista koskevan kyvykkyyden, hyödyntämisen tai kapasiteetin edistämisellä.

Kokeilemisen kyvykkyys viittaa ennen kaikkea osaamisen kasvuun. Tätä olisi todennettavissa vaikkapa tarkastelemalla sitä, minkälaisia kokeiluja toteutetaan. Kokeilujen hyödyntämisen kriteereinä voisi puolestaan olla vaikkapa kokeilujen määrä ja kokeilujen tuottaman tiedon käyttö päätöksenteossa. Suhteuttaen voitaisiin luoda seurantaindikaattori sille, kuinka iso osa vaikkapa kaupunkien kehittämistoiminnasta on kokeiluja. Kokeilukapasiteetti ilmenee puolestaan muun muassa kokeiluverkostojen määränä tai ylipäänsä siinä, kuinka paljon toimijoita osallistuu kokeiluihin. Tähän liittyen olisi mahdollista myös huomioida julkisten, järjestöjen ja yksityisten toimijoiden kesken tehtävät kokeilut.

*Tarve on erityisesti sellaiselle arviointiotteelle, joka vahvistaa kokeilujen tulosten hyödyntämistä päätöksenteossa.* Tämä ongelma ei ole ainutlaatuinen ja vain kokeiluihin liittyvä, vaan samanlainen kuin kaikessa muussakin julkisen hallinnon arviointiin liittyvässä ja laajemmin tietoperustaisessa toiminnassa. Osin kokeilujen ja päätöksenteon integroinnin ratkaisu voi liittyä kokeilemisen metodologian – kuten vuorovaikutuksellisuuden – tai viestinnällisyyden edistämiseen. Ongelma ei kuitenkaan ratkea pelkästään kokeilujen tulosten helppokäyttöisyyden jalostamiselle. Tulosten hyödyntäminen on riippuvainen niin valtion kuin kuntien kohdalla päätöksentekokäytännöistä sekä päätöksentekijöiden motivaatiosta ja kyvykkyydestä käyttää tietoa. Huomio pitäisikin siirtää ensisijaisesti päätöksenteon tietoperustaisuuden kehittämiseen. Kokeilut voivat tukea kehitystä, jos niiden keskeisenä piirteenä on nimenomaisesti tiedon tuottaminen ja "mutu" -pätöksenteon vähentäminen.

*Kokeilujen arvioinnin ennakoivan otteen edistämiseksi on ilmeinen tarve.* Arviointi voi periaatteessa olla ennakoivaa, samanaikaista ja toimintaa kehittävää sekä jälkikäteistä. Näitä kaikkia arvioinnin muotoja tarvitaan tämänkin arviointitutkimuksen perusteella. Luotua kriteeristöä voidaan myös soveltaa ennakoivan, samanaikaisen ja jälkikäteisen arvioinnin osalta. Kuitenkin juuri ennakoiva arviointi on usein melko vähäisellä huomioilla kokeilujen yhteydessä. Sitä vahvistamalla olisi mahdollista paremmin kiinnittää kokeilutoimintaa päätöksentekoon.

Kokeilujen arvioinnin menetelmäkirjo on laaja. Tämän arviointitutkimuksen perusteella laaja menetelmäkirjo onkin tarkoituksenmukainen johtuen kokeilujen erilaisuudesta. Erityisen *hyödylliseltä kokeilujen näkökulmasta voidaan pitää kuitenkin realistista arviointia* (ks. myös Stenvall 2017). Siinä on mahdollista kiinnittää huomiota kontekstiin, mekanismeihin ja siihen, minkälaisia tuloksia syntyy. Keskeisin kysymys, johon haetaan vastausta, onkin se mikä toimii missäkin ympäristössä.

Keskeinen kokeiluiden tulosten kysymys liittyy replikaatioon eli toistettavuuteen. Tätä tavoitetta olisi hyvä tarkentaa kokeilujen arvioinnin yhteydessä. Kysymys on erityisesti siitä, mitä kokeilusta olisi siirrettävissä ja tätä kautta myös opittavassa, esimerkiksi miten vaikkapa jonkin palvelukäytäntö olisi siirrettävissä toiseen ympäristöön. Tämän ohella tulisi keskittyä kokeilujen osatekijöihin. Tällöin voitaisiin kiinnittää huomiota vaikkapa vain siihen, miten etiikkaan tai kokeilujen riskien hallintaan koskevia tuloksia olisi siirrettävissä kokeilujen välillä.

Replikaatio liittyy myös kokeilujen lopputuloksena tuleviin asioihin ja oppimiseen. Arvioinnin kautta toteutettaville replikaatioille olisi esimerkiksi seuraavia vaihtoehtoja (soveltaen Walker ym. 2017):

1. *Sisällön samankaltaisuus:* Arviointi tuottaa tietoa ja "tarkastuslistan", jonka kautta pyritään luomaan edellytyksiä toteuttaa kokeilu täsmälleen samankaltaisena. Tällöin kiinnitetään huomiota myös kohdattuihin ongelmiin.
2. *Aineiston samankaltaisuus:* Kokeilut voivat olla sisällöllisesti erilaisia, mutta aineistoiltaan ja toteutusympäristöltään samanlaisia. Näin voidaan hahmottaa, mikä toimii esimerkiksi tietyille asiakasryhmälle
3. *Käsitteellinen ja tavoitteellinen yleistettävyyys.* Lähtökohtana mahdollisimman selkeä kokeilun käsitteistö ja tavoiteasettelu. Tällöin voidaan kokeilun arvioinnilla vahvistaa sitä, että ajatuksellisesti kokeilua voidaan toteuttaa uudessa toimintaympäristössä.
4. *Kokeilun laajennus.* Arviointi tuottaa tietoa, jolla voidaan löytää mahdollisuuksia laajentaa kokeilua. Kokeilu voidaan esimerkiksi ulottaa uusiin käyttäjäryhmiin (kuten laajennetaan sosiaalityön kokeilua päihdeasiakkaista mielenterveysasiakkaisiin)

Kokeiluiden osalta oppiminen paranisi, kun kunkin kokeilun osalta otettaisiin kanta seuraaviin kysymyksiin: mikä on kokeilun konkreettinen tavoiteasettelu ja toteutustapa (kohta 1 yllä). Minkälainen on kokeilun kohde, mahdollinen arviointiaineisto - miksi (kohta 2). Minkälaiset käsitteet ohjaavat kokeilua ja minkälaisiksi oletettiin käsitteiden väliset suhteet (kohta 3). Mitä jatkoetenemismahdollisuuksia kokeilu sisältää (kohta 4).

Kokeilujen arviointikehikko on siis muodostettavissa yhteisten kriteerien kautta. Samalla on huomioitava, että kriteerit ovat paljolti rakennettu julkisen sektorin kokeilutoiminnan tueksi. Jos kokeilujen toteuttamisessa esimerkiksi julkinen-yksityinen – kumppanuusratkaisut yleistyvät, tulisi arviointikehikkoakin rakentaa uudelta pohjalta.

## 6.2 Kokeilujen arvioinnin systeeminen muutos

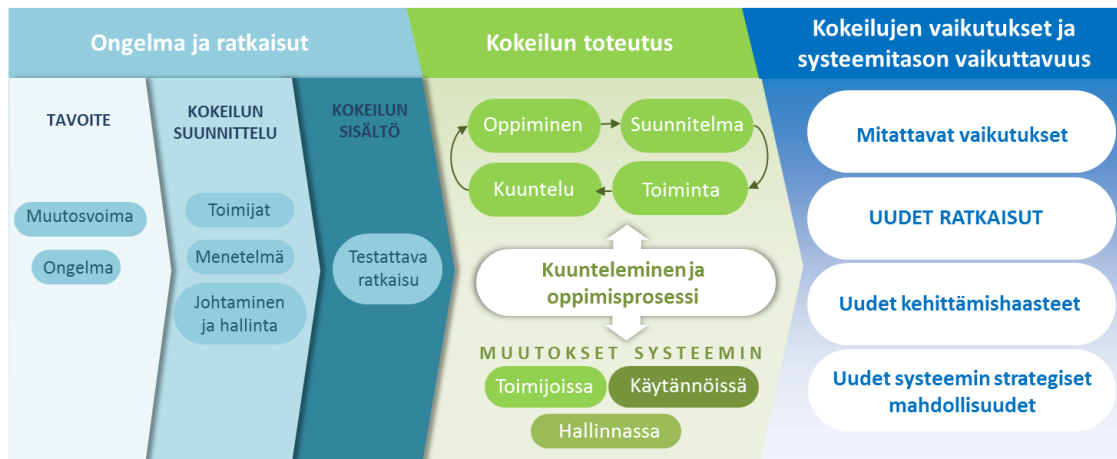
Kokeilukulttuurin kehittyminen voidaan liittää ns. systeemiseen muutokseen. Toisaalta haastattelujen perusteella on melko epäselkeää, minkälaisesta systeemisestä muutoksesta on kysymys, kun vahvistetaan kokeilukulttuuria. Ennen kaikkea epäselkeyttä on siitä, millä tavoin kokeileminen ja kokeilukulttuuri voivat edistää systeemistä muutosta. Aineistossa ei ole vahvaa näyttöä siitä, että kokeilujen seurauksena julkinen hallinto olisi systeemisenä kokonaisuutena muuttunut. Kokeilujen osallistujat voivat tosin usein ainakin hetkellisesti toimia ympäristössä, joka mahdollistaa muun muassa ketterämmän ja nopealiikkeisemmän tekemisen. Tällöin kokeiluille ikään kuin luodaan oma tila jäykästi toimivan julkisen hallinnon sisällä.

Toisaalta kokeiluiltakin edellytetään usein samankaltaista vaikuttavuutta kuin muilta projekteilta, vaikka päätöksenteko on jäykkää eikä kokeilujen tulosten integrointi perinteisesti toimivaan julkiseen hallintoon ei ole erityisen helppoa. Käytännössä kokeiluja toteutetaan siis usein enemmän tai vähemmän perinteisin toimintatavoin ja systeemisin mallein toimivassa julkisessa hallinnossa. Jos painopistettä haluttaisiin muuttaa, tulisi kokeilutoiminnan kapasiteetin ja kyvykkyyden kehittämisen suuntaan.

Hankkeen aineisto ei juurikaan sisällä näkemyksiä siitä, miten systeeminen kokonaisuus muuttuisi kokeiluiden ansiosta tai minkälaisista lähtökohdista tulisi systeemejä tulisi pyrkiä muuttamaan kokeilujen kautta. Ongelman ratkaisemiseksi onkin syytä palata kokeilujen perusluonteeseen. Lähdemme siitä, että kokeilut ovat väylä systeemiseen oppimiseen ja liittyvät käytäntöjen uudelleen tekemiseen. Näistä näkökulmista on perusteltua lähteä siitä, että kokeilujen systeemisen muutoksen malli voidaan rakentaa toiminnallisen oppimisen (action learning) näkökulmasta (tästä esimerkiksi Laitinen ym. 2018; Kinder ym. 2018; Stenvall ym. 2018a).

Toiminnallisen oppimisen ytimessä on käytännön tekemiseen liittyvä logiikka (logic of practice), joka vaikuttaa käytettävään kieleen, kehyksiin, rakenteisiin ja toimintaan. Oppiminen perustuu reflektioon. Oppiminen ja muutos siis tapahtuvat, kun niitä heijastetaan ja peilataan yksilötason, ryhmätason ja koko organisaatiotason toimintaan. Oppimisen ydin on ongelmalähtöisyydessä. Siinä opittu parhaimmillaan haastaa pohtimaan esimerkiksi systeemin toimintaa ja kykyä ratkoa ongelmia sekä pohtimaan asetettujen tavoitteiden toteutusta. On myös huomattava, että oppimista voi tapahtua myös ei-toivottuun suuntaan.

Kuvassa 5 esitetty malli perustuu Stenvallin ym. (2018b) malliin toiminnallisesta oppimisesta ja systeemisestä muutoksesta kokeilutoiminnan yhteydessä.



Kuva 5. Kokeilut ja systeemin oppiminen. Alkuperäinen lähde: Stenvall ym. (2018b)

Systeemisen muutoksen aikaansaaminen perustuu ongelmanasetettuun. Oleellista on tarkastella strategisia tavoitteita, muutokseen liittyviä tekijöitä sekä ongelmanasettelun sisältöä. Tämän jälkeen kiinnitetään huomiota toimijoihin, käytäntöihin ja siihen liittyviin teknologioihin ja hallintamalleihin. Tätä kautta rakentuu kokeilujen sisältö ja tavoitteet.

Varsinaisesti kokeilujen toteutuksessa voidaan noudattaa laatukehää, jossa keskeisiä tekijöitä ovat suunnitelma, toiminta kuunteleminen ja oppiminen. Samalla kokeilemista peilataan jatkuvasti systeemiin tekijöihin, erityisesti siihen, minkälaisia muutoksia tarvittaisiin toimijoiden toiminnassa ja kulttuurissa, hallintamallissa ja teknologioiden ja käytäntöjen kehittämisessä. Kysymyksessä on kaksisuuntainen oppiminen malli. Toisaalta systeemistä tuleva palaute on otettava huomioon myös kokeilujen eteenpäinviennissä.

Toiminnan tuloksellisuus voi liittyä oppimiseen, uudenlaisiin ratkaisuihin, kokeiluihin liittyvän osaamisen ja kapasiteetin vahvistumiseen, jatkokehittämiseen sekä uusiin strategisiin avauksiin ja mahdollisuuksiin.

Kokeiluihin liittyvän oppimisen näkökulmasta haasteellisinta on muuttaa ajattelutapoja. Kuitenkin juuri systeemisen muutosten näkökulmasta ajattelutapojen muutos on keskeinen, tavoiteltava asia. Ajattelutapojen muutoksessa on huomioitava, että esimerkiksi se, että tunne- ja arvoperustaisuus vaikuttavat oppimiseen. Tässä mielessä systeeminen muutos vaatii usein henkilökohtaista kokemusta. Toinen keskeinen asia on, ettei opita "väärä asioita." Tältä osin kokeiluihin liittyvää oppimista on tarkoituksenmukaista kiinnittää esimerkiksi realistiseen arviointiin. Tällöin voidaan ottaa huomioon kokeilujen toteutusympäristö ja mekanismit, kun kohteena ovat kokeilujen mahdolliset vaikutukset.

On selvää, ettei ehdotettu malli johda itsestäänselvästi systeemiseen muutokseen. Kuten olemme todenneet, kokeiluiden yhteydessä systeeminen muutos riippuu ennen kaikkea päätöksenteosta, johtamisesta, toimintakulttuurista ja asetetuista tavoista. Kuitenkin ehdotetun mallin kautta luodaan nykyistä paremmat edellytykset sille, että kokeiluja peilataan nykyistä paremmin systeemin toimintaan. Tätä kautta kokeileminen tuottaa aiempaa selkeämmin myös tietoa systeemin toiminnasta ja mahdollisuuksista uudistaa toimintaa kokeiluiden kautta.

## 7. YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Kokeilukulttuuri Suomessa – opit, merkitys, systemaattinen toimintamalli ja suosituksia jatkotoimiksi (KOKSU) -hanke on tuottanut kokonaisvaltaisen arvioinnin suomalaisen kokeilukulttuurin nykytilasta. Hankkeen tehtävänä oli myös arvioida hallituksen Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri -kärkihankkeen sekä hallituksen strategisten kokeilujen merkitystä ja vaikutuksia kokeilukulttuuriin. Tavoitteena oli laatia suosituksia kokeilukulttuurin kehittämisen jatkotoimenpiteistä seuraavalla hallituskaudella.

Seuraavassa vastataan tiivistetysti viiteen kysymykseen, joita hanke on esittänyt. Laajempi yhteenveto, kehittämisehdotukset ja hankkeen suositukset on esitetty luvuissa 7.1-7.6.

### **A) Onko tieto ja ymmärrys lisääntynyt siitä, miten kokeiluista voidaan oppia ja millainen kokeilu soveltuu mihinkin tarkoitukseen?**

Arvioinnin perusteella tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen siitä, miten kokeiluista voidaan oppia ja millainen kokeilu soveltuu mihinkin tarkoitukseen on pääosin alkavaa. Se on varhaisessa kehitysvaiheessa tai vasta osittain määriteltyä. Lisäksi tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen on edennyt osittain tai alueellisesti, mutta siitä ei ole vielä muodostunut yhtenäinen kokeilukulttuuria tukeva käytäntö. Alkava vaihe koskee erityisesti tietoperustaa, riskien hallintaa, ymmärrystä kokeilujen tarkoituksista, kokeilujen toteutusta ja kokeilujen kytkeytymistä päätöksentekoon sekä etiikkaa. Oppiminen puolestaan arvioitiin kehittyvällä asteella olevaksi, eli sen peruseriaatteet on määritelty ja otettu huomioon ja ansallista kokeilukulttuuria tukevaa menettelytapaa ryhdytty muodostamaan. Tarkemmin arviota tiedon ja ymmärryksen lisääntymisestä on kuvattu taulukossa 6.

### **B) Mikä on ollut Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri -kärkihankkeen merkitys kokeilukulttuurin muutokselle tähän mennessä?**

Arvioinnin perusteella Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri -kärkihankkeen merkitys kokeilukulttuurin muutokselle on kehittyvä, eli hanke on vaikuttanut siihen, että kokeilukulttuurin peruseriaatteet määritelty ja otettu huomioon, ja kokeilukulttuuri on sen myötävaikutuksesta kehittynyt osittain tai alueellisesti. Lisäksi kansallista kokeilukulttuuria tukevaa menettelytapaa ryhdytty muodostamaan. Hanke on myös myötävaikuttanut kokeilujen tarkoituksen ymmärtämiseen ja lisännyt kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta. Sen sijaan hankkeella on vasta alkava vaikutus siihen, mikä on kokeilujen merkitys systeemisten muutosten aikaansaajana, kokeilujen rooli päätöksenteossa ja miten kokeilujen toteutus on edistynyt. Tarkemmin arviota tiedon ja ymmärryksen lisääntymisestä on kuvattu taulukossa 5.

### **C) Mikä on hallituksen strategisten kokeilujen merkitys yhteiskuntapolitiikan ja toimintakulttuurin uudistamisessa?**

Arvioinnin perusteella hallituksen strategisten kokeilujen merkitys yhteiskuntapolitiikan ja toimintakulttuurin uudistamisessa on alkavaa tai kehittyvää. Strategiset hankkeet ovat toistaiseksi vain suhteellisen vähän vaikuttaneet yhteiskuntapolitiittiseen päätöksentekoon sekä niihin liittyvään tietoperustaan, tiedon käyttöön ja oppimiseen sekä edistäneet kokeilujen toteutuksen laatua. Sen sijaan strategiset hankkeet ovat vaikuttaneet siihen, että kokeilujen tarkoituksia ymmärretään paremmin, lisänneet vuorovaikutusta ja yleisesti ottaen kokeilukulttuuria kokonaisuutena. Vaikutusta systeemisten muutosten aikaansaamiseen on vaikea arvioida, mutta toistaiseksi se näyttäytyy melko vähäisenä.

### **D) Minkälainen voisi olla pysyvä ja systemaattinen toimintamalli ja arviointikehikko kokeilukulttuurin edistymisen seuraamiselle?**

Ehdotus toimintamallista ja arviointikehikosta kokeilukulttuurin edistymisen seuraamiselle on esitetty luvussa 6.

### **E) Millaista kokeilukulttuuria kannattaisi jatkaa ja miten? Mitä seuraavan hallituksen kannattaisi tehdä kokeilukulttuurin saralla?**

Hankkeen suositukset on esitetty luvussa 7.6.



## 7.1 Kokeilukulttuuri on hyvässä nosteessa

Yleisesti ottaen kokeilut koetaan hyväksi ja tärkeäksi työkaluksi toiminnan kehittämisessä ja uusien ratkaisujen etsinnässä. Asenneilmapiiri koetaan positiiviseksi ja kokeiluihin uskalletaan lähteä rohkeammin sekä jakaa kokemuksia muille. Kokeilut ovat tulleet hyväksytyimmäksi tavaksi toimia. Tahtotila kokeilukulttuurin edelleen kehittämiseksi ja laajentamiselle on olemassa. Vaikka kokeilukulttuuri saatetaan mieltää pääkaupunkiseutukeskeiseksi, toimivat kokeilut toimivat myös alue- ja paikallistasolla merkittävänä työkaluna uusien ratkaisujen kehittämisessä ja päätöksenteon tukena. Kuitenkin käytäntöjen jalkautuminen vaatii vielä aikaa, tietoa ja tukea, ja tarve kokeilukulttuurin vahvistamiselle kunta- ja alueatasolla onkin ilmeinen. Keskeistä olisi myös miettiä, kuinka levittää tietoa kattavasti ja rohkaista kokeilutoimintaan myös sellaisia tahoja, jotka ovat kokeilutoiminnan osalta vielä varsin alussa.

Kokeilukulttuurin keskeisiä elementtejä ovat kokeiluista oppiminen ja niistä saadun tiedon ja kokemusten välittäminen. Kokeilukulttuurissa olennaista on edistää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken ja jakaa oppeja sekä hyviä käytäntöjä. Lisäksi tärkeää on viestintä ja kokeilujen suunnitelmallisempi toteutus. Jo etukäteen on tarpeellista miettiä sitä, mitä kokeilun jälkeen tulisi tapahtua ja miten kokeilun tuloksia tullaan hyödyntämään. Myös rahoittajat voisivat vaatia kokeiluhankkeilta enemmän oppien ja tulosten jakamista ja varmistaa, että tähän vaiheeseen varataan riittävästi resursseja. Kokeilujen viestinnän tulee olla valtakunnallisesti ja alueellisesti näkyvämpää. Aineistossa korostuu useaan otteeseen tiedottaminen tarinoiden avulla. Kiinnostavat, erilaisetkin tarinat lisäävät tietoisuutta kokeiluista hyvänä uudenlaisena työkaluna. Huomion kiinnittämiseksi kokeilun itsessään ei tarvitse olla erityisen innovatiivinen tai isossa mittakaavassa toteutettu. Tärkeää on, että se on toteutettu aiemmin totutusta eri tavalla ja että se herättää uusien toimijoiden kiinnostuksen ja levittää näin tietoa kokeilujen mahdollisuuksista. Lisäksi tarinoiden avulla voidaan levittää tietoa hyvistä käytännöistä kokeilijoiden keskuudessa. Kokeilujen suunnitteluun, johtamiseen, toteutukseen, viestintään ja tulosten levittämiseen tarvitaan koulutusta ja osaamisen kehittämistä.

Aineistosta nousi esiin, että Kokeileva Suomi -kärkihanke on lisännyt tietoisuutta kokeiluista ja niiden tuomista hyödyistä, luonut myönteisiä mielikuvia kokeiluista ja riskinotosta sekä julkaissut paljon kannustavia esimerkkejä. Kerätyn aineiston perusteella kärkihanke on selkeästi edistänyt epävarmuuden sietokykyä sekä lisännyt innostuneisuutta, rohkeutta ja aktiivisuutta kokeiluja kohtaan. Lisäksi se on jossain määrin edistänyt kokeilukulttuurin leviämistä alueellisesti ja kannustanut toisin tekemiseen.

Aineiston perusteella kokeiluihin kiinteästi liittyvän epävarmuuden sietokyky on parantunut. Kuitenkin epäonnistumisista kerrotaan ja viestitään edelleen varsin vähän, vaikka niiden pohjalta oppimiselle on suuri tarve toimijoiden keskuudessa. Näin ollen epäonnistumisista viestimistä tulee lisätä, ja kääntää ne oppimismahdollisuuksiksi muille.

## 7.2 Systemaattista oppimista ja vaikuttavuuden lisäämistä kaivataan

Vaikka Kokeileva Suomi -kärkihanke on onnistunut lisäämään ymmärrystä kokeiluista ja vahvistamaan kokeilukulttuuria, monien organisaatioiden kehittämistoiminnassa kokeiluluontoisuus voi olla vaikea erottaa perinteisestä kehitystoiminnasta. Myös käsitteen määrittelyn vaikeus aiheuttaa sekaannusta. Kokeilutoiminnasta ei ole yhtenäistä käsitystä ja sen vuoksi organisaatioissa voi olla hankalaa erottaa projekti- ja hanketoiminta tai normaali kehitystyö kokeilutoiminnasta. Kokeileva toiminta sopii erityisesti monimutkaisten, ihmiskeskeisten järjestelmien kehittämiseen ja palveluiden innovoimiseen. Kokeilut ovat konkreettinen yhdessä tekemisen tapa, jolla tähdätään ratkaisujen löytämiseen ja muutoksen johtamiseen. Kokeiluissa korostuvat tarvelähtöinen kehittävä toiminta ja epävarmuus tuloksista, mikä edellyttää sallivampaa ilmapiiriä kuin perinteinen kehitystyö. Hankkeen tulosten perusteella rohkeus toteuttaa kokeiluja on kasvanut. Kokeileva Suomi -hanke on osaltaan edistänyt tätä lisäämällä kokeiluja koskevaa tietoa ja parantamalla kokeiluosaamista. Kokeilutoiminta tulisikin nähdä tapana johtaa organisaatioita, toimintaa ja ihmisiä. Johtaminen ja vuorovaikutus olisi tuotava mukaan kokeilutoimintaan heti alussa. Myös päätöksentekijöiden osallistuminen kokeilun eri vaiheissa korostui aineistossa.



Hankkeen aineiston perusteella voidaan arvioida, että vuorovaikutus kokeilutoimijoiden kesken on lisääntynyt ja aktiivisten kokeilutoimijoiden määrä on kasvanut jonkun verran. Kuitenkin vuorovaikutus tapahtuu lähinnä samanmielisen ”kokeiluporukan” sisällä, ja tapahtumissa käyvät usein samat ihmiset. Toisaalta osa kokeilijoista ei ole juuri ollut vuorovaikutuksessa muiden kokeilutoimijoiden kanssa. Kokeileva Suomi -kärkihanke näyttäisi lisänneen vuorovaikutusta etenkin aktiivisten kokeilutoimijoiden kesken, mutta aineistosta ei nouse esiin, että hallituksen strategiset hankkeet olisivat edistäneet kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. Vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen ovat keskeisiä kokeilukulttuurin elementtejä, mutta eivät tavoitteena kaikissa kokeiluissa, vaan niiden tarpeellisuus on harkittava tapauskohtaisesti. Hyviä kokemuksia voidaan saavuttaa vertaistuen voimalla ja kumppanien kanssa, erityisesti jos paikallisia toimijoita ja yrityksiä saadaan mukaan. Yhtenäisen toimintakulttuurin luomisen kannalta on usein olennaista, että paikallisille toimijoille annetaan mahdollisuus osallistua ja tulla kuulluksi. Vuorovaikutteisuus ja yhteistyö lisäävät myös kokeilujen vaikuttavuuden, monistamisen ja laajan muutoksen edistämisen potentiaalia. Alueellisesti toimiva kokeilukummi tai kokeilutoimisto voisi tunnistaa kokeilutoimijoita, -verkostoja ja saattaa näitä yhteen, sekä lisätä kokeiluosaamista alueella. Alueellisen kokeilukulttuurin kautta ajatellaan voitavan kehittää keinoja elinvoiman rakentamiseen ja aluekehitykseen. Kokeilut voivat tarjota kaivattuja uudenlaisia toimintamalleja myös hankintoihin.

Kokeileva Suomi -kärkihanke on lisännyt innostusta, aktiivisuutta ja rohkeutta kokeiluja kohtaan, mutta tulosten perusteella tällaista toimintaa tulee edelleen vahvistaa. On tärkeää, että kokeiluihin liittyvän epävarmuuden ei anneta rajoittaa toimintaa liikaa. On tärkeää, että myös seuraava hallitus jatkaa kokeilujen tukemista esimerkiksi kehittämällä keinoja oivallusten ja oppien jakamiseen, rohkaisemaan ennakkoluulottomampaan toimintaan ja lisäämään kokeilutoiminnan osuutta entistä ammattimaisempaan ja kyvykkyyksiä vahvistavampaan toimintaan. Vaikka kokeilutoimijat verkostoituvat ja jakavat tietoa entistä paremmin, yksittäiset kokeilut jäävät helposti erillisiksi ja irrallisiksi. Muiden tekemää kokeilutoimintaa on vaikea hahmottaa ja nähdä yhteyksiä omaan toimintaan.

Aineiston perusteella systemaattista oppimista ei toistaiseksi tapahdu, vaikkakin moni kokeilutoimijoista kokee oppineensa kokeiluista esimerkiksi tiedonvaihdon ja koulutusten myötä. Pienokokeilujen uudet rahoituskeinot ovat myös mahdollistaneet monien kokeilujen toteuttamisen ja sitä kautta – tekemisen myötä - oppimisen. Lisäksi osa toimijoista puolestaan on edennyt pienestä kokeilusta toiseen ja oppinut matkan varrella. Kokeileva Suomi -kärkihanke on järjestänyt tilaisuuksia ja pitänyt nettisivuja, jotka ovat edesauttaneet kokeilutoimijoiden oppimista. Aineistosta nousi esiin tarve toiminnan vielä tiiviimmästä nivonnasta varsinaisiin käytännön kokeiluihin. Hallituksen strategisista hankkeista oppiminen on toistaiseksi ollut vähäistä, mikä johtuu myös siitä, että hankkeet ovat osin kesken. Mikäli strategisilla kokeiluilla ja kärkihankkeella ei koeta olevan merkitystä ja vaikuttavuutta, niistä saadut hyödyt jäävät vähäisiksi. Yleisesti ottaenkin kokeilujen oppeja tulisi tarkastella ja hyödyntää entistä enemmän.

### **7.3 Kokeiluja voitaisiin hyödyntää paremmin julkisen sektorin päätöksenteon tukena**

Kokeilujen ja kokeilukulttuurin rooli osana politiikkasykliä ei ole vielä vakiintunut. Käsitteellisesti kokeilutoiminnalla viitataan yksittäisiin tapauskokeiluihin ja laajamittaisiin kokeileviin politiikkalinjauksiin. Kokeilut nähdään lähinnä politiikan valmisteluun ja ratkaisuvaihtoehtojen valmisteluun liittyvänä tiedontuotannon lisänä. Kokeiluilla nähdään olevan myös päätöksentekoa legitimoiva rooli.

Keskeiset haasteet kokeilutoiminnan integroimisessa kansallisen tason politiikkalinjauksiin nousevat esiin arviointiaineistosta selkeästi. Kansallisella tasolla kokeilutoiminnalta puuttuu systemaattinen ote, joka näkyy erityisesti näköalattomuutena ja kokeilutoiminnan irrallisuutena sekä omistajuuden puuttumisena. Kokeilujen pitkä aikajänne aiheuttaa myös haasteita niiden toteutukseen. Edellä mainituista syistä kokeilujen tuottamasta tiedosta ei hyödytä optimaalisesti, politiikkaoppiminen on hajanaista ja skaalautuvuus puutteellista.

Kokeilukulttuurin juurtuminen osaksi päätöksentekoa edellyttäisi virkamieskulttuurin muutosta. Aineistosta nousee esiin kaksi tapaa juurruttaa kokeilua osaksi valtion hallintoa: 1) kokeilutoiminnan organisointi osaksi tietoperustaisen päätöksenteon ja hallinnon kehittämisen tukea tai 2)

kokeilutoiminnan juurruttaminen osaksi hallinnonaloittaisia ja poikkihallinnollisia politiikkaprosesseja. Yhtenä keinona tässä olisi kokeilutoiminnan kouluttamisen sisällyttäminen osaksi julkisen sektorin päättäjien ja muiden toimijoiden koulutusohjelmia. Kokeilutoiminnan hahmottaminen omana kehitystoimintonaan on nopeampi toiminta tapa, mutta sen haavoittuvuus liittyy hanke-maiseen toimintatapaan, joka saattaa jäädä irralliseksi ”kehittämistrendiksi”. Virkamies- ja päätöksentekokulttuurin muutos puolestaan vaatii paljon aikaa ja määrätietoista johtamista.

Toistaiseksi on liian aikaista arvioida kokeilutoiminnan vaikutuksia valtionhallinnon päätöksentekoprosesseihin. Strategisten hankkeiden ja kärkihankkeen osalta näkyvyys ja tunnettavuus näyttävät olevan rajallisia. Aineistossa näkyy kuitenkin selvästi se, että kokeilutoiminnasta keskustellaan aikaisempaa laajemmin.

## 7.4 Rahoituksen ja hallintokulttuurin joustavuuden lisääminen

Kokeilutoimintaa on sekä pitkäjänteistä ja pysyvää että nopeatempoista. Myös hallinnollisissa rutiineissa ja rahoituksessa tulee luoda mahdollisuuksia eri luontoisille kokeilutoiminnan muodoille. Hankkeen aikana kävi selväksi, että monet hallinnon ja rahoituksen rutiinit ohjaavat ja sitovat liiaksi kokeilujen toteutusta. Kokeilun luonteeseen kuuluu, että sen aikana syntyy jotain, mitä ei ole voitu ennakoida. Liiallinen pitäytyminen tiukoissa kustannuserissä, budjettimomenteissa ja raportointirutiineissa ohjaa kokeiluja pysymään tavanomaisessa kehittämisessä. Rahoituksen ohjausvaikutuksen yhteydessä huomattiin myös, että kokeilutoiminta sinällään ei ole vielä päätepiste, vaan vasta mahdollinen ratkaisu. Rahoitusta olisi jo lähtökohtaisesti varattava kokeilujen seuraavaan vaiheeseen eli laajempaan pilotointiin, jotta kokeilujen opit ja syntyvät ratkaisut voisivat levitä ja muuntua pysyviksi käytännöiksi.

Hankkeen työpajojen osallistujat pohtivat myös ratkaisuja joustavan rahoituksen mahdollistamiseksi. Esille nousi vaihteittainen rahoitus, jossa siemenrahoitettaisiin pienellä summalla lukumäärältään paljon ideoiden ja niiden suunnitelmien aikaansaamista erilaisin menetelmin, myös ideakilpailuilla (esim. hackathon) tai think tank toiminnalla. Ideoista jonkin verran jatkaisi varsinaiseen kokeiluun, jota rahoitettaisiin suuremmalla summalla. Kokeiluista parhaat jatkaisivat laajempaan levitykseen ja suunniteltuun pilotointiin, joka rahoitettaisiin jo selkeästi vahvemmin. Kokeilu- ja pilotointivaiheissa tulisi olla mukana käytännön toimijoita. Rahoituksella voisi myös kannustaa toimijoita hyödyntämään laajemminkin verkostoja ja erilaisia yhteisöllisiä toimintatapoja.

Aiemmin on saatu hyviä kokemuksia siitä, että hallinnon rutiineja ja toimintaa on kehitetty pois kontrollitehtävästä enemmän kokeiluja valmentavaan suuntaan (vrt. Rannisto & Harisalo 2016). Työpajoissa tarjottiin hallinnon toimijoille erilaisia kehittäjärooleja, kuten kokeilualmentaja, rahoitusprosessin fasilitoija tai avoin some-viestijä.

## 7.5 Kokeilukulttuurin pitkäjänteinen kehittäminen on tarpeen

Kokeilukulttuuri on vasta kehittymässä ja rakentumassa. Kehitys- ja rakennusvaiheeseen viittaavat aineistossa kerätyt näkemykset alun epä tietoisuudesta ja keskeneräisyydestä, sekä strategisten kokeilujen ja kärkihankkeiden niukka tuntemus. Aineistosta nousee vahvasti esiin esimerkiksi se, että asenneilmapiiri on muuttunut huomattavasti suotuisammaksi kokeiluja kohtaan, mutta epä ilijöitä kokeilulle riittää, eivätkä kokeilut ole vielä valtakunnallisesti muodostuneet kaikille toimijoille luontevaksi tavaksi toimia.

Tiedon jakamisen kautta voidaan lisätä innostusta ja rohkeutta ja niiden kautta edelleen lisätä aktiivisuutta kokeiluja kohtaan. Käynnissä on erilaisia kokeiluja laajoista strategisista kokeiluista kuten perustulokokeilusta aina pienempiin paikallisiin kokeiluihin. Kokeiluajatusta tukevat myös muut vastaavanlaiset toimintamallit tässä ajassa, kuten lean-ajattelu tuottamattomien toimintojen karsimisesta. Myös julkinen keskustelu kokeiluista lisää asian tietoisuutta ja ajankohtaisuutta ja tätä kautta tukee ihmisten kiinnostusta ilmiötä kohtaan.

Kärkihanke on onnistunut luomaan innostunutta ilmapiiriä kokeiluista ja muuttanut asenteita kokeiluja kohtaan positiivisemmiksi. Ruohonjuuritason kokeilujen osalta on edistetty omatoimisuutta ja yrittäjyyttä, sekä innovatiivisten ratkaisujen tuottamista. Kuitenkin tämänkaltaisen kehitys on vasta alussa ja opittavaa riittää, ennen kuin voidaan puhua varsinaisesti kokeilukulttuurista, aidosti toimintatapoihin juurtuneesta toimintamallista. Tahtotila on syntynyt, mutta todellinen muu-

tos ja toimintamallien levittäminen laajemmin edellyttävät pitkäjänteistä hallituskaudet ylittävää kehittämistyötä. Haastateltavien mukaan tukea, tiedon jakamista ja rohkaisua tarvitaan edelleen esimerkiksi erilaisten kärkihankkeiden, toiminta-alustojen ja kehittäjien kautta.

## 7.6 Kärkihankkeet ja strategiset kokeilut tärkeitä, mutta niiden tunnettuus vielä heikkoa

KOKSU-hankkeen tehtävänä oli selvittää, *mikä merkitys kärkihankkeella on ollut kokeilukulttuurin muutokselle tähän mennessä ja mikä on hallituksen strategisten kokeilujen merkitys yhteiskunta-politiikan ja toimintakulttuurin uudistamisessa*. Kuten edellä todettiin, tietämys kärkihankkeista ja strategisista kokeiluista oli heikkoa ja tästä syystä myös niiden merkitysten arviointi oli vaikeaa. Vastaajien näkemykset erosivatkin selvästi toisistaan: osa näki strategisten kokeilujen ja kärkihankkeiden vaikuttaneen vain vähän kokeilukulttuurin kehittymiseen, kun taas osa vastaajista näki niillä olleen iso merkitys kokeilukulttuurin luomisessa ja tukemisessa. Vastaamista hankaloitti myös se, että kokeilutoimintaa voi olla vaikea erottaa perinteisestä kehittämistoiminnasta. On kuitenkin huomioitava, että vastaajien tuntemus strategisista hankkeista ja kärkihankkeesta on verrattain heikkoa ja että samaan aikaan julkisuudessa käydään paljon yleistä keskustelua kokeiluista ja niiden hyödyistä. Koska tietämys strategisista kokeiluista ja kärkihankkeista oli heikkoa, oli myös niiden merkitysten arviointi vaikeaa. Vastaajien näkemykset erosivatkin selvästi toisistaan: osa näki strategisten kokeilujen ja kärkihankkeiden vaikuttaneen vain vähän kokeilukulttuurin kehittymiseen, kun taas osa vastaajista näki niillä olleen iso merkitys kokeilukulttuurin luomisessa ja tukemisessa. Tietoisuutta strategisista kokeiluista ja kärkihankkeesta olisikin tarpeen vielä lisätä.

Tietoisuutta strategisista kokeiluista ja kärkihankkeista on tarpeen vielä lisätä, sillä aineistossa nousi esiin myös niiden keskeinen merkitys:

- Kokeileva Suomi -kärkihanke on lisännyt tietoisuutta kokeiluista ja niiden tuomista hyödyistä, luonut myönteisiä mielikuvia kokeiluista ja riskinotosta sekä julkaissut paljon kannustavia esimerkkejä. Kerätyn aineiston perusteella kärkihanke on selkeästi edistänyt epävarmuuden sietokykyä sekä lisännyt innostuneisuutta, rohkeutta ja aktiivisuutta kokeiluja kohtaan. Lisäksi se on jossain määrin edistänyt kokeilukulttuurin leviämistä alueellisesti ja kannustanut toisin tekemiseen.
- Kokeileva Suomi -kärkihanke näyttäisi lisänneen myös vuorovaikutusta etenkin aktiivisten kokeilutoimijoiden kesken, mutta aineistosta ei nouse esiin, että hallituksen strategiset hankkeet olisivat edistäneet kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. Vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen ovat keskeisiä kokeilukulttuurin elementtejä. Kokeilutoiminnan tulisikin sisältyä vahvemmin organisaation kaikkeen tekemiseen. Myös päätöksentekijöiden osallistumisen tärkeys kokeilun eri vaiheissa korostui aineistossa.
- Kokeileva Suomi -kärkihanke on järjestänyt tilaisuuksia ja pitänyt nettisivuja, jotka ovat edesauttaneet kokeilutoimijoiden oppimista. Kuitenkin toimintaa olisi voinut nivota vielä tiiviimmin varsinaisiin käytännön kokeiluihin. Hallituksen strategisista hankkeista oppiminen on toistaiseksi ollut vähäistä, mikä johtuu myös siitä, että hankkeet ovat osin kesken. Mikäli strategisilla kokeiluilla ja kärkihankkeella ei koeta olevan merkitystä ja vaikuttavuutta, niistä saadut hyödyt jäävät vähäisiksi. Yleisesti ottaenkin kokeilujen oppeja tulisi tarkastella ja hyödyntää entistä enemmän.

## 7.7 Suositukset kokeilukulttuurin jatkokehittämiseksi

Julkisten organisaatioiden tulee olla jatkossa entistä nopealiikkeisempiä ja kyvykkäämpiä uudistumaan, jotta pystytään löytämään ratkaisuja esimerkiksi kestäväen kehityksen kaltaisiin monimutkaisiin ongelmiin. Jatkuvuus vaatii perinteisen pitkäjänteisen suunnitelmallisen toiminnan rinnalle julkisten toimijoiden osaamiskapasiteettia ja reagoitokykyä. Kokeilevan toiminnan käytännöt ja tavat ovat tarpeellisia, jotta näitä kyvykkyyksiä voidaan vahvistaa.

Kokeilukulttuurin avulla voidaan parantaa julkisen hallinnon sopeutumis- ja uudistumiskykyä kun tarvitaan tukea systeemisen muutoksen edistämiseen. Kokeiluja kannattaa hyödyntää erityisesti monitoimijaisessa ja poikkisektoraalisessa kehittämisessä silloin, kun ongelma tunnistetaan, mutta ratkaisua ei ole näköpiirissä.

Toisaalta kokeilut eivät sovi kaikkeen; perinteinen suunnitelmallinen hankemaailma sopii paremmin osaan kehittämistarpeista. Kokeilevaa kehittämistä kannattaa käyttää silloin, kun se synnyttää parempia lopputuloksia suunnitelmalliseen kehittämiseen verrattuna. Kokeileva toiminta sopii erityisesti monimutkaisten, ihmiskeskeisten järjestelmien kehittämiseen ja palveluiden innovoimiseen. Kokeilut ovat konkreettinen yhdessä tekemisen tapa, jolla tähdätään tarvelähtöisten ratkaisujen löytämiseen ja muutoksen johtamiseen.

Toistaiseksi kokeilut ovat olleet joko suhteellisen pieniä tai pyrkineet vastaamaan yksittäisen sektorin tai toimialan haasteisiin. Myös toimijajoukko on usein rajattu. Julkisen sektorin kehittämisessä tulisi jatkossa ottaa perinteisen ”triple helix” -mallin (tutkimus, yritykset, hallinto) rinnalle myös asiakkaat ratkaisemaan kestävyysongelmia (nk. viidennen kierteen malli<sup>18</sup>). Asiakasosallistumisen ja yhteiskehittämisen kautta kokeilutoiminnalla voidaan saavuttaa uudenlaisia ratkaisuja ja osaamiskapasiteetin sekä kyvykkyyksien vahvistamista.

Nykyiset rahoitusmallit sitovat liiaksi toimintaa, estävät aidon kokeilun, estävät suunnitelmien muutokset ja sitovat liiaksi tuloksia. Jotta kokeiluja voitaisiin tehdä tehokkaammin, rahoituksen tulee kannustaa siihen. Rahoituksen pitäisi siis palkita kokeilusta, ei pelkästä tuloksesta. Kokeilujen käynnistämiseen, ideointiin ja kehittämiseen voitaisiin hyödyntää vielä nykyistä enemmän erilaisia yhteiskehittämismalleja (esim. think tankit tai hackatonit) edellä mainitun viidennen kierteen mallin mukaisesti.

Kokeiluja voitaisiin hyödyntää paremmin julkisen sektorin päätöksenteossa juurruttamalla ne osaksi julkishallintoa. Jotta kokeilutoimintaa voitaisiin paremmin hyödyntää tietoperustaisen päätöksenteon ja hallinnon kehittämisen tukena sekä hallinnonaloittaisissa että poikkihallinnollisissa politiikkaprosesseissa, tulisi kokeilevan toiminnan käytäntöjä ja tapoja tulee kehittää seuraavasti:

- Julkisissa organisaatioissa tulisi ottaa käyttöön erityyppisiä entistä kunnianhimoisempia ja pitkäjänteisempiä ja kokeiluja, millä voidaan parantaa toiminnan kehittämistä ja tehostaa päätöksentekoa.
- Kokeilut tulisi nivoa paremmin innovaatiotoimintaan ja ennakkointiin. Lisäksi kokeilut ja niistä saatava tieto tulee kytkeä nykyistä paremmin pitkän aikavälin kehittämistyöhön.
- Kokeilulla tulisi edistää dialogia valtion keskushallinnon ja alue- ja paikallistason välillä.
- Julkisen sektorin päättäjien kokeiluosaamista tulisi vahvistaa. Kokeilutoiminnan koulutus tulisi kytkeä osaksi julkisen sektorin päättäjien ja muiden toimijoiden koulutusohjelmia.
- Toimijoiden ymmärrystä siitä, milloin asian kehittämiseen ja ratkaisemiseen sopivat paremmin ketterät kokeilut ja milloin perinteinen suunnitelmallinen hankekehittäminen, tulisi parantaa.
- Kokeileva toimintamalli tulisi sisällyttää rahoitusmallien ehtoihin ja vaatimuksiin.

Lisäksi käytännön kokeilutoimintaa voitaisiin edistää **alueellisten kokeilukummien tai -toimistojen** avulla. Näiden tehtävänä olisi muun muassa kokeilutoimijoiden verkostojen vahvistaminen ja kokeiluihin liittyvää vuorovaikutuksen, viestinnän ja vertaistuen lisääminen sekä osaamisen kehittäminen.

**Kokeilujen digitaalista alustaa** kannattaa kehittää ja sen tunnettuutta parantaa. Alusta voisi kattaa pienkokeilujen lisäksi myös laajemmat strategiset kokeilut. Tämä edistäisi kokeiluista oppimista ja oppien kytkemistä päätöksenteon ja strategisten valintojen tueksi.

Tärkeää on varmistaa **kokeilujen tarvelähtöisyys ja omistajuus** jo ennen kokeilujen aloittamista. Kun kokeilut vastaavat aitoon tarpeeseen ja niille on osoitettu omistajuus, voidaan tehokkaammin varmistaa kokeilun onnistuminen ja tuki kokeiluprosessin kaikkiin vaiheisiin.

<sup>18</sup> Tämä nk. viidennen kierteen (quintuple helix) innovaatiomalli tukee monipuolisten ekologisten, tiedollisten ja innovaatiohyötyjen muodostumista ja talouden, yhteiskunnan ja demokratian synergioiden syntymistä. Malli korostaa sosio-ekologisen muutoksen välttämättömyyttä esimerkiksi ilmastomuutokseen liittyvien ongelmien ratkaisemisessa (Carayannis et al. 2012).

Kokeilujen tunnettuutta voitaisiin lisätä ja niiden ”**brändiä**” **vahvistaa** esimerkiksi valtakunnallisella viestintäkampanjalla, TV-mainoksilla, vuosittaisella gaalalla ja/tai kokeilujen ”slush” - tapahtumalla. Vaikka kokeilut ja kokeilutoiminta on viime aikoina näkynyt mediassa ja yleisessä keskustelussa, kokeilukulttuurin levittämiseksi ja laajemmaksi sisäistämiseksi tarvitaan vielä parempaa ymmärrystä kokeilujen merkityksestä, soveltuvuudesta ja käyttötavoista, mutta toisaalta tehtyjen ja olemassa olevien kokeilujen tunnettuuden lisäämistä ja niiden oppien parempaa omaksumista.

Kokeilukulttuurin tueksi ja systemaattisen oppimisen lisäämiseksi voitaisiin käynnistää **ministeriötason poikkihallinnollinen kyvykkään ja vaikuttavan julkishallinnon ohjelmallinen toiminta** sekä verkosto, joka levittäisi ja vahvistaisi yhteisiä käytäntöjä. Työtä koordinoisi **kokeilu- ja innovaatiotoiminnan yksikkö**, jolla olisi tiivis yhteys erityisesti Eduskunnan tulevaisuusvaliokuntaan ja Valtioneuvoston kansliaan. Yksikkö jatkaisi Kokeilevan Suomen ja parlamentaarisen neuvottelukunnan työtä.

Kokeilutoiminnan kehittymistä on tarpeen arvioida säännöllisesti esimerkiksi tässä hankkeessa kehitetyn arviointikriteeristön avulla.

Parhaimmillaan kokeilukulttuuri vastaisi tarvelähtöisesti yhteiskunnallisiin ongelmiin monitasoisen toiminnan, tiedon tuottamisen ja oppimisen kautta.

## KIRJALLISUUS

- Annala, M., Kaskinen, T., Lee, S., Leppänen, J., Maila, K., Neuvonen, A., Nuutinen, J., Saarikoski, E., Tarvainen, A. 2015. Design for Government - kokeiluilla ihmislähtöistä ohjausta. Demos Helsinki, Avanto Helsinki. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta, julkaisu 7/2015.
- Annala, M., Berg, A., Antikainen, R., Kaskinen, T., Alanko, L., Leppänen, J. 2016. Näkökulmia kokeilurahoitukseen – Ehdotus kokeilurahoituslupajärjestelmän perustamisesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 14/2016.
- Antikainen, R., Alhola, K., Jääskeläinen, T. 2017. Experiments as a means towards sustainable societies – Lessons learnt and future outlooks from a Finnish perspective. J. Clean. Prod., 169: 216-224.
- Berg, A. 2013. Kokeilun paikka! Suomi matkalla kohti kokeiluyhteiskuntaa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2013.  
[https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2013.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2013.pdf)
- Berg, A., Hildén, M. & Lahti, K. 2014. Kohti kokeilukulttuuria. Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeilusta strategisen kehittämisen työkaluina. Sitran selvityksiä 77. <http://www.sitra.fi/julkaisu/2014/kohti-kokeilukulttuuria>
- Carayannis, E.G., Barth T.D., Campbell, D.F.J. 2012. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation Journal of Innovation and Entrepreneurship. A Systems View Across Time and Space 2012:1-2
- Croson, R., Treich, N. 2014. Behavioral Environmental Economics: Promises and Challenges. Environmental and Resource Economics 58: 335-351.
- Eckert, S., Börzel, T.A., 2012. Experimentalist governance: an introduction. Regul. Gov. 2012 (6), 371-377.
- Fuller, M. & Lochard, A. 2016. Public policy labs in European Union Member States. EUR 28044 EN. <https://doi.org/10.2788/799175>
- Fuller, M. & Lochard, A. 2016. Public policy labs in European Union Member States. EUR 28044 EN. <https://doi.org/10.2788/799175>
- Harisalo, R., Stenvall, J., Rannisto. 2012. Institutionaalinen luottamus: Tutkimus kuntien luottamuksesta valtioon. Acta-sarja. Kuntaliitto. Helsinki.
- Heiskanen, E., Jalas, M., Rinkinen, J., Tainio, P. 2015. The local community as a “low-carbon lab”: Promises and perils. Environmental Innovation and Societal Transitions 14 (2015) 149–164.
- Heiskanen, E., Hyvönen, K., Laakso, S., Laitila, P., Matschoss K., Mikkonen I. 2017. Adoption and Use of Low-Carbon Technologies: Lessons from 100 Finnish Pilot Studies, Field Experiments and Demonstrations. 9(5), 847
- Kinder T., Stenvall J., Memon A, 2018. Play at work, learning and innovation, Public Management Review. online
- Kivimaa, P., Hilden, M., Huitema, D., Jordan, A., Newig, J. 2017. Experiments in climate governance e A systematic review of research on energy and built environment transitions. Journal of Cleaner Production 169: 17-29. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.027>
- Kuntaliitto. 2016. Työllisyyden kuntakokeilu – Miten työ ja tekijät saatiin kohtaamaan, Kuntaliitto, Helsinki 4/2016.
- Kuusela ym. 2016. (täydennetään)
- Kurkela, K., Virtanen, P., Stenvall, J. & Tuurnas, S. (2016): Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kokeilutoiminta älykkäiden kokonaisratkaisujen mahdollistajana. Loppuraportti. Acta 263. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Sustainability



- Laakso, S. 2017. A Practice Approach Experimental Governance: Experiences from the intersection of everyday like and local experimentation. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki.
- Laakso, S., Berg, A., Annala, M. 2017. Dynamics of experimental governance: A meta-study of functions and uses of climate governance experiments. *Journal of Cleaner Production*, s. 1-9.
- Laitinen, I., Stenvall, J., and Kinder, T., 2018. Street-level new public governances in integrated services-as-a-system, *Public Management Review*, 20:6, 845-872.
- Manssila, S. 2017. Kuntakokeilut kuntien tehtävien velvoitteiden vähentämisen edistämiseksi – hanke. Loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisu – 27/2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-874-3>.
- Matland, R. 1995. Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 5(2): 145-174.
- Mattinen, M., Antikainen, R., Salo, M. 2014. Jyväskylän resurssiviisaiden kokeilujen vaikutusarviointi sekä laajenemisvaikutukset. Sitran selvityksiä 75. Saatavilla: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia75.pdf>
- McFadgen, B. & Huitema, D. 2017. Experimentation at the interface of science and policy: a multi-case analysis of how policy experiments influence political decision-makers. *Policy Sciences* 2017: 1-27. <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9276-2>
- Nesta. 2018. World of Labs: <https://www.nesta.org.uk/blog/world-labs>. Sivua päivitetty 19.5.2015. Sivulla käyty 12.3.2018.
- Nokso-Koivisto, E., Kaskinen, T. 2016. Yhteiskunnalliset kokeilut Suomessa - Tutkimuksen, etiikan ja juridikan näkökulmasta. Aalto yliopisto ja Demos Helsinki.
- Poskela J., Kutinlahti P., Hanhike T., Martikainen M., ja Urjankangas H-M. 2015. Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja, 67/2015.
- Rannisto, P-H., Harisalo, R. 2016. Kuntien toiminta hidastajana vai vauhdittajana sote-markkinoilla? Kirjassa Rannisto, P-H. Ja Tienhaara, P. 2016. Sote-palvelut markkinoilla, tavoitteita, toiveita ja ristiriitoja. Tampere Universtiy Press. Tampere.
- Rimpelä, M. 2017. Kokeilukulttuuri – vahvistuva värisävy kehittämisen kirjoissa vai poliittista retoriikkaa? *Yhteiskuntapolitiikka* 82(2017):2 235-236.
- Rinne, T., Attila, M., Ekroos, A., Kauppila, A-K., Silvo, K., Tuomainen, J., Warsta, M. 2017. Ympäristölupamenettelyn sujuvoittaminen – lupamenettelyn vaiheistuksen ja toimintamallien kehittäminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 53/2017.
- Saari, E., Hyytinen, K., Hasu, M., Hyypiä, M., Korvela, P., Käpykangas, S., Leväsluoto, J., Melkas, H., Nordlund, A., Pekkarinen, S., Toivonen, M. 2018. Kokeilut käytäntöön Palvelutalouden vallankumous – Ihminen digitalisaation keskiössä –projekti. Työterveyslaitos. <http://kokeilevasuomi.fi/documents/1777665/1915666/kokeilut-kaytanton-tyokirja.pdf/2b07643e-04ef-4e58-bbd3-16ed4a27e5b2/kokeilut-kaytanton-tyokirja.pdf.pdf>
- Saikk, L., Tainio, P., Hildén, M., Antikainen, R., Leskinen, P., Koskela, S. 2016. Diffusion of solar electricity in the network of private actors as a strategic experiment to mitigate climate change. *Journal of Cleaner Production* 142: 2730-2740.
- Social and Behavioral Sciences Team. 2016. Annual Report. Executive Office of the President National Science and Technology Council. USA. <https://sbst.gov/>
- Stenvall, J. 2017. Kokeilut Rubikin kuutioina? Kuntaliitto, Helsinki.
- Stenvall, J., Kinder., Kuoppakangas, P., Laitinen, I. 2018a. Unlearning and public services— A case study with Vygotskyan approach. *Journal of Adult and Continuing Education*. online.
- Stenvall, J., Kinder, T., Delong, T. 2018b. Solving a Rubik's cube? The significance of experiments and a culture of experimentation in Finnish and Chinese public services. Artikkelin käsikirjoitus. Tampereen yliopisto.

- STM. 2018. Valinnanvapauskokeilujen arviointi. Väliraportti Q1/2018. Sosiaali- ja terveysministeriö, Owl-group.  
[https://stm.fi/documents/1271139/3214387/Q1+Valinnanvapauskokeilun+va%CC%88liraportti\\_Final+10.4.2018.pdf/14b737f9-165d-43bb-b97d-24e707c2d01f/Q1+Valinnanvapauskokeilun+va%CC%88liraportti\\_Final+10.4.2018.pdf.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/3214387/Q1+Valinnanvapauskokeilun+va%CC%88liraportti_Final+10.4.2018.pdf/14b737f9-165d-43bb-b97d-24e707c2d01f/Q1+Valinnanvapauskokeilun+va%CC%88liraportti_Final+10.4.2018.pdf.pdf)
- Tempo Economics. 2017. Kuntakokeilut kuntien velvoitteiden vähentämisen tueksi -hankkeen arviointi. Loppuraportti 29.3.2017.
- Vaahtera, A., Pitkämäki, A., Hjelt, M., Saario, M. 2015. Vihreän talouden kokeilu- ja kehittämishankkeiden arviointi. Ympäristöministeriön raportteja 15/2015.
- Valtakari, M. 2017. Kuntakokeilut –hanke arviointikohteena. Loppuseminaari, Kuntaliitto 22.3.2017.  
[https://www.kunta.tv/wp-content/uploads/2017/03/Kuntakokeilut\\_-loppuseminaari\\_22.3.2017\\_Tempo.pdf](https://www.kunta.tv/wp-content/uploads/2017/03/Kuntakokeilut_-loppuseminaari_22.3.2017_Tempo.pdf)
- Walker, R., James, O., Brewer, G. 2017. Replication, experiments and knowledge in public management research. Public Management Review 19:9. 1221-1234.
- Wieczorek, A.J., Raven, R., Berghout, F., 2017. Transnational linkages in sustainability experiments: a typology and the case of solar photovoltaic energy in India. Environ. Innov. Soc. Transit.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2015.01.00>.

# LIITE 1. KOKEILUKULTTUURI SUOMESSA – OPIT, MERKITYS, SYSTEMAATTINEN TOIMINTAMALLI JA SUOSITUKSIA JATKOTOIMIKSI (KOKSU) – HANKKEEN KYSELYRUNKO



## Kokeilukulttuuri Suomessa – opit, merkitys ja suosituksia

Arvioimme suomalaisen kokeilukulttuurin nykytilaa ja hallituksen kärkihankkeen Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri eli Kokeileva Suomi (kokeilevasuomi.fi), sekä strategisten kokeilujen (kokeilevasuomi.fi/strategiset-kokeilut) merkitystä ja vaikutuksia kokeilukulttuuriin. Tavoitteena on laatia suosituksia kokeilukulttuurin kehittämisen jatkotoimenpiteistä seuraavalla hallituskaudella.

Kokeilujen ja kokeilevan kulttuurin edistäminen on keskeinen keino uudistaa yhteiskuntaa ja eri alojen toimintatapoja ja tuottaa uutta kasvua. Kokeilut voidaan jaotella esimerkiksi ruohonjuuritason kokeiluihin, kokeilukeskittymiin ja hallituksen strategiaan kokeiluihin. Kokeilukeskittymiä ovat erilaiset kokeiluverkostot, kuten Fiksu Kalasatama, Hiilineutraalit kunnat -verkosto ja digikunnat. Strategisia kokeiluja ovat muun muassa perustulokokeilu, kielikokeilu ja alueelliset työvoima- ja yrityspalvelukokeilut. Yhdessä nämä luovat kokeilukulttuuria, joka on laajempi kokonaisuus kuin yksittäiset kokeilut.

Arviointi tehdään osana Kokeilukulttuuri Suomessa – opit, merkitys, systemaattinen toimintamalli ja suosituksia jatkotoimiksi (KOKSU) -hanketta, jota rahoittaa valtioneuvosto ja sen toteuttavat Suomen ympäristökeskus SYKE, Tampereen yliopisto ja Innotiimi Oy. Lisätietoja hankkeesta: <http://www.syke.fi/hankkeet/koksu>

Kyselyyn vastaaminen kestää arviolta 15 - 20 minuuttia. Kyselyssä on 3 osiota liittyen Kokeileva Suomi kärkihankkeeseen, strategiaan kokeiluihin ja yleisemmin kokeilukulttuuriin sekä taustakysymyksiä. Tähdellä merkityt kysymykset ovat ns. pakollisia vastattavia kysymyksiä. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Tuloksista viestitään hankkeen kuluessa järjestettävissä alueellisissa työpajoissa ja mediassa, sekä loppuseminaarissa joulukuussa. Lisäksi tuloksista julkaistaan loppuraportti ja policy brief.

Kiitos vastauksestasi ja tärkeästä panoksesta jo etukäteen!

**Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri eli Kokeileva Suomi-kärkihankkeen merkitys kokeilukulttuurin muutokselle**

1. Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri eli Kokeileva Suomi-kärkihankke on minulle \*

☐ tuttu

☐ jonkin verran tuttu

☐ en tunne sitä lainkaan

**2. Kokeileva Suomi -kärkihanke on edistänyt kokeilukulttuuria (voit valita useamman vaihtoehdon)**

- ☐ valtakunnan tasolla
- ☒ aluetasolla
- ☐ paikallistasolla
- ☐ yksittäisten toimijoiden kuten organisaatioiden tasolla
- ☐ ei ole edistänyt kokeilukulttuuria
- ☐ en osaa sanoa

**3. Perustele tai täydennä edellistä vastaustasi: Missä asioissa kehitystä on käytännössä tapahtunut? Miten Kokeileva Suomi -hanke on edistänyt kokeiluosaamista ja muutoskyvykkyyttä?**

---

---

---

**4. Kokeileva Suomi -kärkihanke on vahvistanut kokeilujen merkitystä kehittämistoiminnassa.**

Merkitys näkyy mm. siten, että kokeiluilla on selkeät tavoitteet, käytettävät ja käyttötarkoitukset: ne palvelevat erityisesti tiedon tuottamista, ajattelun ja toiminnan muuttamista, vaikutuksen laajentamista ja rakenteiden muuttamista.

- ☐ Samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**5. Perustele tai täydennä edellistä vastaustasi. Voit antaa myös esimerkkejä, missä asioissa kehitystä on käytännössä tapahtunut joko myönteiseen tai epäedulliseen suuntaan. Millaisia muita käytätapoja tai käyttötarkoituksia kokeiluilla voisi olla?**

---

---

---

**6. Kokeileva Suomi -kärkihanke on edistänyt kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta toimijoiden kesken.**

- ☐ Kyllä, vuorovaikutus on lisääntynyt laajasti eri toimijoiden keskuudessa
- ☐ Kyllä, mutta vuorovaikutus on lisääntynyt vain yksittäisen kokeilun sisällä
- ☐ Kyllä, vuorovaikutus on lisääntynyt jossain määrin yleisellä tasolla, mutta pääosin kokeilun toteuttajien keskuudessa
- ☐ Vuorovaikutuksen lisääntymistä ei ole tapahtunut
- ☐ En osaa sanoa

☐ Jokin muu vaihtoehto, mikä \_\_\_\_\_

**7. Kokeileva Suomi -kärkihanke on edistänyt kokeiluihin liittyvien käytäntöjen ja tulosten leviämistä toimijoiden kesken.**

- ☐ Kyllä, käytännöt ja tulokset ovat levinneet laajasti eri toimijoiden keskuudessa
- ☐ Kyllä, mutta käytännöt ja tulokset ovat levinneet vain yksittäisen kokeilun sisällä
- ☐ Kyllä, käytännöt ja tulokset ovat levinneet jossain määrin yleisellä tasolla, mutta pääosin kokeilun toteuttajien keskuudessa
- ☐ Käytäntöjen ja tulosten leviämistä ei ole tapahtunut
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Jokin muu vaihtoehto, mikä \_\_\_\_\_

**8. Perustele tai täydennä edellisiä vastauksia. Voit antaa myös esimerkkejä, missä vuorovaikutuksen ja käytäntöjen sekä tulosten leviäminen on lisääntynyt.**

---

---

---

**9. Kokeileva Suomi -kärkihanke on vaikuttanut siihen, että julkisen sektorin muutokset etenevät nopeammin ja ketterämmin.**

- ☐ Samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**10. Perustele tai täydennä edellistä vastaustasi. Voit tuoda esiin näkemyksiä siitä, miten hanke on auttanut julkista sektoria tekemään muutoksia nopeammin ja ketterämmin.**

---

---

---

**11. Miten Kokeileva Suomi -hanke on vaikuttanut seuraaviin hallitusohjelman tavoitteisiin: "Tavoitellaan innovatiivisia ratkaisuja, parannetaan palveluita, edistetään omatoimisuutta ja yrittäjyyttä sekä vahvistetaan alueellista ja paikallista päätöksentekoa ja yhteistyötä"?**

---

---

---

**12. Miten Kokeilevan Suomen toimintaa voisi kehittää jatkossa, jotta kokeilukulttuurille asetetut tavoitteet toteutuisivat entistä paremmin? (Kokeilukulttuurin tavoitteita: ajattelutavan muutos kohti ratkaisujen nopeaa kehittämistä**

aidossa toimintaympäristössä, riskien oton ja epäonnistumisen hyväksyminen ja jatkuva oppiminen)

---

---

### **Hallituksen strategisten kokeilujen merkitys yhteiskuntapolitiikan ja toimintakulttuurin uudistamisessa**

**13.** Hallituksen strategiset kokeilut ovat minulle \*

- ☐ tuttuja
- ☐ jonkin verran tuttuja
- ☐ en tunne niitä lainkaan

**14.** Hallituksen strategiset kokeilut ovat edistäneet kokeilukulttuuria (voit valita useamman vaihtoehdon)

- ☐ valtakunnan tasolla
- ☒ aluetasolla
- ☐ paikallistasolla
- ☐ yksittäisten toimijoiden kuten yritysten tasolla
- ☐ ei ole edistänyt kokeilukulttuuria

**15.** Perustele tai täydennä edellistä vastaustasi: Missä asioissa kehitystä on käytännössä tapahtunut? Miten strategiset kokeilut ovat edistäneet kokeiluosaamista ja muutoskyvykkyyttä?

---

---

---

**16.** Hallituksen strategiset kokeilut ovat vaikuttaneet myönteisesti yhteiskuntapoliittiseen päätöksentekoon (vaihtoehdot, valintojen tekeminen, päätöksistä oppiminen).

- ☐ Samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**17.** Perustele tai täydennä edellistä vastaustasi. Voit antaa myös esimerkkejä, missä myönteistä kehitystä on tapahtunut tai missä kehitys on mennyt epäedulliseen suuntaan.

---

---

---

**18.** Hallituksen strategiset kokeilut ovat vahvistaneet kokeilujen merkitystä kehittämistoiminnassa.



Merkitys näkyy mm. siten, että kokeiluilla on selkeät tavoitteet, käyttötavat ja käyttötarkoitus: ne palvelevat erityisesti tiedon tuottamista, ajattelun ja toiminnan muuttamista, vaikutuksen laajentamista ja rakenteiden muuttamista.

- ☐ Samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**19.** Perustele tai täydennä edellistä vastaustasi. Voit antaa myös esimerkkejä, missä asioissa kehitystä on tapahtunut joko myönteiseen tai epäedulliseen suuntaan. Mitä muita käyttötapoja tai käyttötarkoituksia strategisilla kokeiluilla voisi olla?

---

---

---

**20.** Hallituksen strategiset kokeilut ovat edistäneet kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta toimijoiden kesken.

- ☐ Kyllä, vuorovaikutus on lisääntynyt laajasti eri toimijoiden keskuudessa
- ☐ Kyllä, mutta vuorovaikutus on lisääntynyt vain yksittäisen kokeilun sisällä
- ☐ Kyllä, vuorovaikutus on lisääntynyt jossain määrin yleisellä tasolla, mutta pääosin kokeilun toteuttajien keskuudessa
- ☐ Vuorovaikutuksen lisääntymistä ei ole tapahtunut
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Jokin muu vaihtoehto, mikä \_\_\_\_\_

**21.** Hallituksen strategiset kokeilut ovat edistäneet kokeilujen käytäntöjen ja tulosten leviämistä toimijoiden kesken.

- ☐ Kyllä, käytännöt ja tulokset ovat levinneet laajasti eri toimijoiden keskuudessa
- ☐ Kyllä, mutta käytännöt ja tulokset ovat levinneet vain yksittäisen kokeilun sisällä
- ☐ Kyllä, käytännöt ja tulokset ovat levinneet jossain määrin yleisellä tasolla, mutta pääosin kokeilun toteuttajien keskuudessa
- ☐ Käytäntöjen ja tulosten leviämisen edistymistä ei ole tapahtunut
- ☐ En osaa sanoa
- ☐ Jokin muu vaihtoehto, mikä \_\_\_\_\_

**22.** Perustele tai täydennä edellisiä vastauksia. Voit antaa myös esimerkkejä, miten strategiset kokeilut ovat vahvistaneet vuorovaikutusta sekä käytäntöjen ja tulosten leviämistä.

---

---

---

**23.** Strategiset kokeilut ovat vaikuttaneet siihen, että julkisen sektorin muutoksia tehdään nopeammin ja kette-

rämmin.

- ☐ Samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**24.** Perustele tai täydennä edellistä vastaustasi. Voit tuoda esiin näkemyksiä siitä, miten strategiset kokeilut ovat auttaneet julkista sektoria tekemään muutoksia nopeammin ja ketterämmin.

---

---

---

**25.** Miten strategiset kokeilut ovat vaikuttaneet seuraaviin hallitusohjelman tavoitteisiin: "Tavoitellaan innovatiivisia ratkaisuja, parannetaan palveluita, edistetään omatoimisuutta ja yrittäjyyttä sekä vahvistetaan alueellista ja paikallista päätöksentekoa ja yhteistyötä"?

---

---

---

**26.** Miten strategisten kokeilujen toimintaa kannattaisi kehittää jatkossa?

---

---

---

Kokeiluihin liittyvän tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen

**27.** Kokeilujen tuottamaa tietoa on käytetty yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ja politiikkaohjelmien suuntaamisessa sekä edelleen kehittämisessä. \*

- ☐ Samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**28.** Perustele tai täydennä edellistä vastaustasi.

---

---

---

**29.** Kokeilut ovat auttaneet hallitsemaan politiikkaohjelmien ja yhteiskunnallisen päätöksentekoon liittyvää epävar-

muutta ja riskejä. \*

- ☐ Samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**30.** Perustele tai täydennä edellistä vastaustasi.

---

---

---

**31.** Kokeilujen oppeja on helppo jakaa ja tietoa muiden kokeilujen saaduista opeista on helppo löytää. \*

- ☐ Samaa mieltä
- ☐ Osittain samaa mieltä
- ☐ Osittain eri mieltä
- ☐ Eri mieltä
- ☐ En osaa sanoa

**32.** Perustele tai täydennä edellistä vastaustasi.

---

---

---

**33.** Yleisiä kehittämisehdotuksia tai kommentteja kokeilukulttuuriin ja kokeilevaan toimintaan liittyen?

---

---

---

### **Taustakysymykset**

**34.** Mikä on suhteesi kokeilutoimintaan? \*

- ☐ Olen kokeilija
- ☐ Olen päättäjän asemassa
- ☐ Olen rahoittajan asemassa
- ☐ Olen kokeilujen/kokeilukulttuurin tutkija
- ☐ Olen kokeilutoiminnan fasilitaattori tai konsultti
- ☐ Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**35. Minkä tyyppisen kokeilutoiminnan kanssa olet pääosin ollut tekemissä? \***

- ☐ Hallituksen strategiset kokeilut, kuten perustulokokeilu, kielikokeilu
- ☐ Kokeiluverkostot ja –alustat, kuten Fiksu Kalasatama, Hiilineutraalit kunnat verkosto
- ☐ Yksittäinen/yksittäiset kokeilu(t)
- ☐ Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_
- ☐ En osaa sanoa

**36. Taustaorganisaatiosi \***

- ☐ Kunta ja kuntayhtymä, myös kunnalliset liikelaitokset ja yhtiöt ja Kuntaliitto
- ☐ Valtionhallinto
- ☐ Eduskunta
- ☐ Tutkimus
- ☐ Opetus
- ☐ Yritys
- ☐ Kansalaisjärjestö
- ☐ Yksityishenkilö
- ☐ Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**37. Sukupuolesi? \***

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu / en halua kertoa

**38. Ikäsi? \***

- ☐ 18 – 35 vuotta
- ☐ 36 – 50 vuotta
- ☐ 51 – 65 vuotta
- ☐ Yli 65 vuotta

**39. Missä maakunnassa asut? \***

- ☐ Etelä-Karjala
- ☐ Etelä-Pohjanmaa
- ☐ Etelä-Savo
- ☐ Kainuu
- ☐ Kanta-Häme
- ☐ Keski-Pohjanmaa
- ☐ Keski-Suomi
- ☐ Kymenlaakso
- ☐ Lappi
- ☐ Pirkanmaa
- ☐ Pohjanmaa
- ☐ Pohjois-Karjala
- ☐ Pohjois-Pohjanmaa
- ☐ Pohjois-Savo
- ☐ Päijät-Häme
- ☐ Satakunta
- ☐ Uusimaa
- ☐ Varsinais-Suomi

## LIITE 2. KOKEILUKULTTUURI SUOMESSA – OPIT, MERKITYS, SYSTEMAATTINEN TOIMINTAMALLI JA SUOSITUKSIA JATKOTOIMIKSI (KOKSU) – HANKKEEN HAASTATTELURUNKO

### **A) Alueellinen näkökulma kokeilevaan kulttuuriin**

1. Miten kokeilukulttuurin käyttöönotto, erityisesti Kokeileva Suomi -
2. kärkihanke ja hallituksen strategiset kokeilut, ovat edistäneet kokeilukulttuuria eri tasoilla? Mitkä ovat olleet kompastuskivet?
3. Mitä seuraavan hallituksen pitäisi tehdä asian suhteen?

### **B) Vuorovaikutus, kokeiluista oppiminen ja kokeiluihin liittyvien käytäntöjen ja tulosten leviäminen toimijoiden kesken**

1. Miten kokeilukulttuurin käyttöönotto, erityisesti Kokeileva Suomi -kärkihanke ja hallituksen strategiset kokeilut, ovat lisänneet kokeiluihin liittyvää vuorovaikutusta toimijoiden kesken, kokeiluihin liittyvien käytäntöjen ja tulosten leviämistä toimijoiden kesken ja kokeiluista oppimista? Mitkä ovat olleet kompastuskivet?
2. Mitä seuraavan hallituksen pitäisi tehdä asian suhteen?

### **C) Kokeilukulttuurin vaikutus julkisen sektorin toimintaan ja politiikkaan**

1. Miten kokeilukulttuurin käyttöönotto, erityisesti Kokeileva Suomi -kärkihanke ja hallituksen strategiset kokeilut, ovat vaikuttaneet julkisen sektorin (kehittämis)toimintaan ja yhteiskunta-poliittiseen päätöksentekoon? Mitkä ovat olleet kompastuskivet?
2. Mitä seuraavan hallituksen pitäisi tehdä asian suhteen?





Innotiimi-ICG



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

VALTIONEUVOSTON  
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA

[tietokayttoon.fi](http://tietokayttoon.fi)

ISSN 2342-6799 (pdf)  
ISBN 978-952-287-629-4 (pdf)

